

RESPONSABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES

En esta sección, discutiremos “quién hace qué” en el sistema de gobernación. La Figura 1 muestra las relaciones entre los varios grupos en el sistema.

Responsabilidades de la junta directiva

Hemos mencionado varias veces a los miembros de la cooperativa que tienen “roles de gerencia”. Esto es porque casi todas las cooperativas, hasta las pequeñas, delegan algunas de las responsabilidades de gerencia a uno o más miembros. ¿Por qué? Porque solo un grupo extremadamente disciplinado con excelentes destrezas de toma de decisiones puede funcionar de manera eficiente y efectiva como colectivo todo el tiempo. Ya que la mayoría de las cooperativas no tienen estas características (y podrán percibir como difícil o que lleva mucho tiempo la toma continua de decisiones colectivas), normalmente (y apropiadamente) se delega autoridad a miembros específicos de la cooperativa para gestionar las operaciones diarias del sistema de gerencia.

La primera tarea en definir las responsabilidades de la junta directiva es determinar los asuntos que legítimamente pertenecen a la gerencia, y cuales asuntos son asuntos reglamentarios/de política – y por lo tanto son la preocupación legítima de la junta directiva. Sin pautas para decir cuál grupo abarca cuáles temas, existe un riesgo real de que los gerentes vayan encargándose poco a poco de las responsabilidades de la junta directiva de desarrollar políticas/reglamentos, o de que vaya encargándose poco a poco toda la junta directiva de la gerencia del día a día de la organización. Ninguna de estas situaciones es satisfactoria.

Prueba de extensión: ¿Este es un asunto para la gerencia o la junta directiva?

Por lo general, cualquier tema que tenga un impacto extenso en la organización es un asunto de política y no deberá ser delegado a los gerentes de operación. Un asunto pasa "**la prueba de extensión**" y se considera de política si:

- ✓ Afecta a una gran cantidad de miembros de la cooperativa o
- ✓ Compromete una porción sustancial de los recursos financieros (o de otro tipo) de la organización, o
- ✓ Afecta las operaciones, el personal, o los recursos durante un largo periodo de tiempo.

[GRAFICO]

¿Este asunto debería estar a cargo de la gerencia?

Junta directiva

Gerencia

Prueba de extensión

Cada cooperativa debería determinar por sí misma cuantos miembros, cuantos dólares, y cuanto tiempo señalaría que una decisión o asunto de política cumple con esta prueba de extensión de tres partes y es entonces un asunto para la junta directiva y no para la gerencia de operaciones.

Para aclarar al máximo esta división de responsabilidades, cada cooperativa debería hacer una lista de los asuntos grandes que debería emprender rutinariamente la junta directiva e incorporar la prueba de extensión para los asuntos cuando surjan. La Ilustración 2 muestra tal lista para una cooperativa hipotética.

Al tomar decisiones sobre asuntos que pasan esta prueba, la junta directiva mantiene la autoridad sobre todas las decisiones que tienen un gran efecto en toda la organización.

Responsabilidades de la membresía.

Como mencionamos anteriormente, la membresía de una cooperativa tiene la máxima autoridad en la organización. Sin embargo hay ciertas limitaciones legales en torno a lo que puede hacer la membresía y cuando puede tomar acción.

Las leyes de incorporación en la mayoría de los estados otorgan algún poder de toma de decisiones a los accionistas de empresas tradicionales. Por ejemplo, se requieren los votos de los accionistas para enmendar los artículos de incorporación, disolver la corporación, vender activos importantes, fusionarse con otra empresa, ampliar la junta directiva, y elegir a los miembros de la junta directiva. Estas leyes fueron escritas para ser aplicadas a todas las corporaciones, incluso las cooperativas y las empresas tradicionales. Por esta razón, suponen que los dueños son típicamente los inversionistas que saben poco de las operaciones de la firma o no les importan mucho, y restringen la participación de los dueños a cuestiones sobre la supervivencia de la corporación y la selección de los miembros de la junta directiva.

Los trabajadores-dueños de una cooperativa tienen intereses en la organización que van más allá de las cuestiones de supervivencia y rentabilidad. A los miembros de la cooperativa les deberían importar – y normalmente sí les importan – asuntos como la medida de crecimiento de la empresa, la calidad del producto o servicio de la cooperativa, las políticas del personal de la organización, etc. Y los miembros de una cooperativa deberían participar en cualquier decisión que afecte el carácter fundamental de la organización.

Afortunadamente, existen medios legales para que los miembros de la cooperativa puedan influir de manera directa en tales asuntos. La ley de corporaciones establece que la junta directiva tiene la autoridad legal de gestionar la firma sin consultar con los dueños (accionistas)

– a no ser que existan provisiones específicas en los estatutos o artículos de incorporación que retengan ciertos poderes para los accionistas.

Entonces una cooperativa podrá escribir en sus estatutos un requerimiento que la junta directiva refiera ciertos asuntos a toda la membresía para una toma de decisiones final. Estos asuntos deberán ser especificados de forma clara en los estatutos. Deberán incluir solo aquellos que los miembros consideren de suma importancia (para no requerir que la junta directiva convoque reuniones de la membresía para decidir política tras política).

Prueba de importancia: ¿Es un asunto para la membresía o para la junta directiva?

Mientras que este plan otorga a los miembros de la junta directiva el derecho a tomar todas las decisiones de política que no estén asignadas explícitamente a la membresía en los estatutos, los miembros de la cooperativa deberán también tener voz en otras decisiones de gran importancia para la organización, aunque la decisión formal no sea suya.

Para poder emprender esto, una cooperativa podría requerir que su junta directiva refiera a toda la membresía cualquier asunto (ya sea para revisión o para discusión) de importancia extraordinaria para la organización. Normalmente, esto se hace después de que la junta directiva haya hecho su propio análisis del asunto y considerado las consecuencias probables de las vías alternativas de acción. Luego la junta directiva

[GRAFICO]

¿Debería consultar la junta directiva a la membresía?

Membresía

Junta directiva

Prueba de importancia

lleva el asunto a la membresía (ya sea con una recomendación para acción o para solicitar las perspectivas de los miembros de las opciones bajo consideración), y toma una decisión final después de haber escuchado y considerado lo que los miembros digan.

Consultar a la membresía es una propuesta cara y toma mucho tiempo en todas las cooperativas menos las muy pequeñas. Por esta razón, se deberá llevar un asunto ante la membresía solo cuando sea de suma importancia. Es mejor que el desarrollo rutinario de políticas lo gestione la junta directiva, por ser más pequeña que la membresía y porque se supone que los miembros han desarrollado algunas destrezas para analizar y decidir las políticas organizativas.

Sugerimos en particular que la junta directiva consulte de manera formal a toda la membresía solo cuando los asuntos pasen la siguiente **“prueba de importancia”**:

¿El asunto afecta la probable supervivencia de la cooperativa?

Si una decisión ante la junta directiva implica consecuencias para la viabilidad inmediata o futura de la organización, se deberá consultar a la membresía. Por ejemplo, esto sería el caso si una porción sustancial de los recursos de la firma se comprometiera para emprender una operación nueva y riesgosa, si buscaran un préstamo significativo para la cooperativa, o si consideraran cambios significativos en el plan o estrategia de negocios de la organización.

¿Tiene que ver el asunto con las políticas de contratación y despido de miembros de la cooperativa?

Se deberá consultar a la membresía sobre cualquier cambio en la política de la cooperativa con respecto a las circunstancias bajo las cuales se invitan a miembros a integrarse o se les piden que se vayan de la organización. Además, el control de la membresía sobre las políticas de contratación y despidos ayuda proteger la libertad de expresión dentro de la cooperativa, porque los miembros pueden asegurar que los líderes de la organización no establezcan políticas que les permitan despedir a las personas que critican su rendimiento. Finalmente, la experiencia ha demostrado que a los miembros de la cooperativa les importan mucho las políticas que tienen que ver con la contratación y el despido de sus colegas – y tan solo por esta razón deberán ser consultados si la junta directiva considera hacer un cambio a esas políticas.

¿El asunto afecta al carácter fundamental de la cooperativa?

Si una decisión de la junta directiva fuese a cambiar de manera dramática el tipo de organización que es la cooperativa, o lo que representa, deberá consultarse a la membresía antes de que se tome la decisión final. Por ejemplo, este sería el caso si una cooperativa, que fue fundada para proveerles productos a personas con bajos ingresos, considerada cambiar su clientela a los adinerados para mejorar la rentabilidad. O también considere una tienda de comida que está comprometida con la venta de productos nutritivos. Si la junta directiva considerara añadir una línea de tabacos y comidas rápidas de un cuestionable valor nutritivo para poder expandir la clientela de la tienda, entonces este asunto tendría que pasar ante la membresía – porque cambiaría el carácter fundamental de la empresa.

En resumen, la prueba de importancia identifica los asuntos en los cuales se deberá consultar a la membresía antes de que la junta directiva tome la decisión. Crea el espacio para la participación de los miembros en las políticas y que va más allá de aquello que otorga la ley estatal o que haya sido incluido en los estatutos de la cooperativa.

La Ilustración 3 ofrece un resumen de las decisiones que deberán llevarse ante la membresía, y aquellas que solo podrá tomar la junta directiva después de consultar de manera formal con la membresía. Urgimos que se elabore tal lista, hecha a la medida de cada cooperativa, y que la membresía la apruebe. Es indudable que haya una buena cantidad de juicio en decidir si un asunto requiere una consulta con la membresía. Si hay una lista de categorías disponible como muestra la Ilustración 3, entonces al menos habrá una base común para formar este juicio.