



Estructuras de Cooperativas de Trabajadores y Procesos de Toma de Decisiones

Hay tantas estructuras y procesos de toma de decisiones para las cooperativas de trabajadores como hay cooperativas de trabajadores, pero en esta guía, reunimos algunos temas y estrategias comunes. Si está en las etapas iniciales de desarrollo de su cooperativa, recuerde encontrar sistemas que funcionen para ustedes en este momento y, tanto como sea posible, que perduren a medida que crece. [Esta es una presentación prezi interactiva sobre este tema.](#)

Estructuras de Gobernanza

¿Cómo se toman y/o establecen decisiones, políticas y estrategias importantes en su cooperativa? ¿Qué tanta jerarquía es la apropiada para la cultura, tamaño y efectividad (actual y a futuro) de su cooperativa?

Los **colectivos** son en donde todos los miembros tienen el mismo poder de gobernanza. Esta estructura se encuentra usualmente en cooperativas pequeñas que tienen como objetivo tener muy poca jerarquía. Si su estatuto legal requiere la presencia de una Mesa, normalmente todos los miembros son automáticamente miembros de la misma.

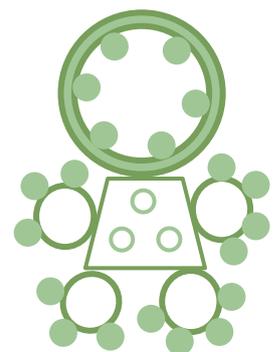
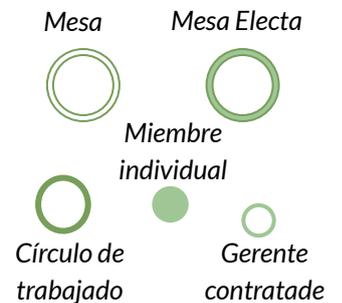
Procesos de toma de decisiones comunes en los colectivos: *consenso modificado, consenso puro, o voto mayoritario.*

Las cooperativas que usan **la Sociocracia o la Holocracia** tienen estructuras que se enfocan en círculos o comités con facultades. Estos pueden incluir un círculo de gobierno representativo que funciona de manera similar a una Mesa. [Aquí puede encontrar mucha más información sobre este enfoque de gobernanza, gestión y toma de decisiones.](#)

La sociocracia usa una forma de consenso modificado para la toma de decisiones que se basa en el consentimiento.

Las cooperativas con una **Mesa electa** empoderan este cuerpo de gobierno en diferentes medidas. Algunas cooperativas comparten de manera significativa la gobernanza con sus miembros y con frecuencia incluyen reuniones de miembros muy activas cada mes, trimestre o año. Las Mesas con frecuencia están empoderadas para crear políticas, liderar la planificación estratégica, establecer un presupuesto anual, coordinar los diferentes equipos y supervisar a la gerente general si la cooperativa tiene una. El *quorum* (número mínimo de miembros necesarios para realizar una reunión o tomar una decisión) a menudo se establece más alto y se requiere una mayoría cualificada (más del 50%) al votar sobre ciertas decisiones. *Las cooperativas con una Mesa electa y un gobierno compartido a menudo utilizan procesos de toma de decisiones por consenso modificado o por mayoría de votos.*

Otras cooperativas, a menudo más grandes, dejan muy poco poder de decisión de gobierno a sus miembros más allá de la elección de la Mesa y la aprobación de decisiones importantes durante reuniones anuales o especiales. Estas cooperativas usualmente tienen directores generales o gerentes que son contratados, despedidos y supervisados por la Mesa elegida, usualmente por medio de un proceso de toma de decisiones de voto mayoritario.





Estructuras administrativas

Cooperativas en las que las Mesas/círculos generales están a cargo de la gobernanza y la rama administrativa está a cargo de las operaciones diarias.

Las estructuras de administración colectivas o rotativas se utilizan en lugares de trabajo dedicados a entornos de trabajo no jerárquicos y requieren actividades adicionales de empoderamiento activo, educación y desarrollo de liderazgo. La rendición de cuentas está integrada pero con frecuencia necesita atención (como con evaluaciones entre compañeros, listados de tareas compartidas, procedimientos claros para quejas, etc.).

La sociocracia utiliza una estructura administrativa que empodera los círculos (o comités) alrededor de áreas de trabajo específicas y emplea círculos generales para lidiar con la superposición y coordinación entre círculos. [Capacitación, libros y mucho más disponible aquí.](#)

En las cooperativas con gerentes, el funcionamiento diario de la zona de producción puede ser similar al del espacio de trabajo de un negocio que no es una cooperativa, es decir con presencia de supervisores, etc.; sin embargo, recuerde que, a fin de cuentas, estos cargos administrativos son responsables ante los miembros por medio de la Mesa electa, la cual supervisa la administración. Algunas cooperativas de trabajadores también están sindicalizadas para brindar protección adicional a los trabajadores, solidaridad con el movimiento laboral y otros recursos que los sindicatos pueden aprovechar ([consulte aquí más información sobre los sindicatos de las cooperativas](#)).

Procesos de toma de decisiones

Tener una manera clara y democrática de tomar decisiones en las reuniones y en otros entornos es clave para la democracia en el lugar de trabajo. Hay muchos procesos diferentes, pero algunas de las mejores prácticas que pueden aplicar en este aspecto son:

1. Tener un proceso claro y por escrito.
2. Practicarlo con frecuencia, incluso cuando las personas están de acuerdo, para que cuando haya un desacuerdo, no haya tropiezos en el proceso.
3. Obtener capacitación y refrescar con frecuencia sus conocimientos sobre toma de decisiones y el tema complementario: facilitación de reuniones.
4. Crear un mapa sobre quién toma qué tipo de decisión utilizando la [Tabla de Toma de Decisiones](#) (Ejemplo de [Matriz de Gobernanza aquí](#)).

Los procesos de voto mayoritario pueden tomar muchas formas, desde las Reglas de orden de Robert (o su versión más simple y accesible, las Reglas de orden de Roberta - en inglés Roberta's Rules of Order) hasta procesos personalizados. Algunas cooperativas usan herramientas como [Loomio](#) para tomar decisiones y desplegar encuestas por Internet y por fuera de las reuniones. Tener claridad de los estatutos y los documentos de procesos sobre lo que constituye el *quorum* y el estar presente, si se permite el voto a través de un apoderado, si las boletas son secretas, etc.

El consenso puro es en el que todos deben estar de acuerdo con la decisión para seguir adelante. Este proceso asegura que las voces de las minorías no sean aplastadas, pero hay que tener cuidado con el consenso puro y las situaciones en las que una o dos personas se niegan a llegar a un acuerdo lo hacen para causar daño o interrumpir el proceso de manera intencional.

El consenso modificado establece la intención de la cooperativa para involucrar a todas las voces y esforzarse por lograr el consenso, pero contar con un proceso de votación alternativo si no se logra la unanimidad y se necesita tomar una decisión en un tiempo limitado. La sociocracia utiliza una forma de consenso modificado y agrega el proceso basado en consentimiento activo con alternativas para asegurar la participación.

Hay muchos más recursos disponibles sobre la toma de decisiones en [este documento sobre Gobernanza Democrática](#).

La Clínica Cooperativa está aquí para ayudar a su negocio

Visite usworker.coop/clinica

Envíe un correo electrónico a clinic@usworker.coop para recibir ayuda de los compañeros y expertos de la cooperativa.

www.usworker.coop | Teléfono: 415-392-7277

