



Código del Buen Gobierno para Cooperativas de Trabajo Asociado

La guía del éxito de las cooperativas



Las Cooperativas de Trabajo Asociado son empresas propiedad de sus socios trabajadores que las controlan democráticamente, empleando los principios cooperativos. Son una atractiva, y cada vez más relevante, alternativa a los modelos de empresas capitalistas tradicionales.

En todo el mundo las cooperativas de trabajo asociado están en las posiciones más altas en los rankings de las empresas de éxito. El grupo de cooperativas Mondragón de el País Vasco, es uno de los 7 grupos de empresas más grandes de España. En Emilia Romagna, en Italia, la red de cientos de pequeñas cooperativas de productores ha situado la economía regional en la 10ª más rica de Europa.

En el Reino Unido existen alrededor de 400 cooperativas de trabajo asociado independientes, operando en un amplio rango de actividades económicas y empleando aproximadamente a 2.000 trabajadores. ¿Por qué no se ha desarrollado allí el movimiento de cooperativas de trabajo asociado como en los ejemplos anteriores? ¿Puede ser que aún no hemos aprendido a difundir adecuadamente las diferencias de este tipo de empresa? Vamos a utilizar este Código de Gobierno como nuestra guía común, ayudando y apoyando a cada socio cooperativo para crear nuestra propia historia de éxito de las cooperativas de trabajo asociado.

“Aquellos que optan por hacer historia y cambiar el curso de los acontecimientos, tienen ventaja sobre aquellos que deciden esperar pasivamente a ver los resultados del cambio.”

D. José M^a Arizmendiarieta, fundador del Grupo Cooperativo Mondragón.

INTRODUCCIÓN

Queremos que nuestras cooperativas de trabajo asociado tengan éxito, tanto como empresas como cooperativas democráticas. Nos hemos visto, a menudo, forzados a elegir entre esos ideales. En ocasiones, el sueño cooperativo queda supeditado por las necesidades del negocio, o se esgrimen argumentos acerca de que los principios cooperativos afectan a la manera de dirigir las empresas.

Tras varias décadas de experiencia en el sector de las cooperativas de trabajo asociado, nos dimos cuenta de que, la solución a esa disyuntiva, de hecho, la teníamos en el éxito de las cooperativas de trabajo asociado que usan, siguiendo los principios cooperativos, buenas técnicas de dirección de empresas. Por tanto, no se trata de una elección, sino de un equilibrio.

Este Código del buen Gobierno pretende ayudar a los socios cooperativistas a conseguir este equilibrio. "Buen Gobierno", se refiere a la dirección en general, la supervisión y rendición de cuentas en una cooperativa. Esto significa, en la práctica, el mantener ajustados los procedimientos de la cooperativa para que sean eficientes – desde documentos que definen claramente qué miembros de la cooperativa se involucran, los procedimientos que posibilitan la adecuada gestión financiera o garantizando que los socios desarrollan las habilidades que van a ser necesarias para la empresa en el futuro.

Este Código resume los fundamentos de gobierno de las cooperativas de trabajo asociado tan necesarios en sus inicios. Basado en los 7 principios cooperativos acordados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995, explican cómo usar esos principios para el desarrollo de la empresa y cómo dirigirla con éxito.

El Código de Buen Gobierno proporciona una base para el seguimiento y se apoya con ejemplos, textos, contactos y ejemplos según el método del caso. Para cada caso se deberá elegir, exactamente, cómo poner en práctica los principios cooperativos (democráticamente, por supuesto). Estamos seguros de que los resultados se verán rápidamente.

Un saludo cooperativo

Tim Gausden (On the Eight Day), Ruth Chapple (Cycle Training UK), Bob Cannell (Suma), Siobhan Mcloughlin, Helen Barber, John Butler, Giles Simon (Co-operatives ^{UK})

CÓMO USAR ESTE CÓDIGO

El Código de Buen Gobierno de las cooperativas de trabajo asociado está basado en los 7 principios cooperativos. Cada página de este folleto contiene un principio, explicando por qué es importante dicho principio para las cooperativas y lo que éstas necesitan para cumplir con ese principio. Ofrece una corta y práctica guía para el buen gobierno de la cooperativa y el buen desarrollo de la empresa.

El folleto no dice todo acerca del buen gobierno de las cooperativas de trabajo asociado. Resalta solo los aspectos fundamentales y, en los próximos años, se desarrollará y mejorará con la ayuda de los socios de las cooperativas de trabajo asociado, sobre los aspectos que consideren que son más necesarios incluir en el Código del buen Gobierno.

El folleto es también, intencionadamente corto. Se centra en las características principales que un socio de una cooperativa de trabajo asociado debe tener en cuenta para su buen gobierno proporcionándole detalles acerca de las políticas y procedimientos que se requieren. De hecho, esos detalles están disponibles en la versión *online* del Código de Buen Gobierno de las cooperativas de trabajo asociado, que hemos desarrollado como complemento de este folleto. En ella, se encuentra una versión interactiva del Código, con enlaces y ejemplos de políticas, procedimientos y estrategias que emplean cooperativas de trabajo asociado de éxito, así como otras pistas, información útil e ideas de interés.

Ambas versiones del código se desarrollarán en el tiempo. De una parte, el folleto, explicando las características básicas del Buen Gobierno de las cooperativas de trabajo asociado. De otra, la versión online, proporcionando los detalles. Esperamos que llegue a ser un recurso indispensable para los viejos y nuevos cooperativistas. Pero esto solo es posible si los socios de las cooperativas opinan tanto sobre el folleto, como sobre los estudios del método del caso, los ejemplos y las políticas, para su publicación en la Web. A través de la colaboración de todos podemos crear un Código de Gobierno que proporcione sólidos fundamentos a los socios de las cooperativas de trabajo asociado.

Versión On line del Código: www.workercode.coop

Para hacer comentarios y opiniones sobre las ideas y documentos: feedback@workercode.coop

PRINCIPIO 1: Adhesión voluntaria y abierta

La cooperativa está abierta a todas las personas que puedan y quieran aceptar las responsabilidades de ser socio.

La mejor función de los socios de las cooperativas de trabajo asociado es su inclusión en un equipo de personas con el interés común, a largo plazo, de conseguir el éxito de su empresa.

Tu cooperativa debería:

1. Ofrecer abierta y voluntariamente la incorporación como socios a todos los trabajadores que puedan y quieran aceptar las responsabilidades de serlo.
2. Acordar los derechos y responsabilidades de sus socios (similar a la definición de un puesto de trabajo).
3. Proporcionar a los trabajadores información significativa sobre el estatus de socio.
4. Incluir un periodo de prueba y formación como socios para los trabajadores que quieran llegar a ser miembros.
5. Asegurar que la mayoría de los trabajadores son socios y que la mayoría de los socios son trabajadores.

PRINCIPIO 2: Gestión democrática de los socios

Los socios participan activamente en el gobierno de la cooperativa. Cada socio, un voto. Los cargos representativos son elegidos por los socios.

Las cooperativas de trabajo asociado tienen éxito (como empresa cooperativa) cuando los socios participan, de manera transparente, en la toma de decisiones. En todas ellas, pero especialmente en las más pequeñas, es necesaria la delegación de poderes a favor de los socios que actúan en beneficio del colectivo.

Tu cooperativa debería asegurar:

1. Que los miembros participan de manera activa en la gestión del negocio.
2. Los procesos democráticos, o la democrática rendición de cuentas en todas las funciones de dirección.
3. La participación activa de los socios en la planificación a largo plazo.
4. La comunicación efectiva, entre la cooperativa y sus socios y entre ellos.
5. Que se acuerda y se delega la autoridad a favor de los socios que actúan en beneficio de la cooperativa y de su actividad.
6. Que hay revisiones periódicas de los procesos de dirección y de buen gobierno de la cooperativa.

PRINCIPIO 3: Participación económica de los socios

Los socios controlan el capital de las cooperativas, una parte del cual es propiedad común. Los excedentes se emplean para el desarrollo de la cooperativa, el pago a los socios en proporción a su trabajo para la cooperativa y otras actividades aprobadas por los socios.

La cooperativa de trabajo asociado debe proporcionar el salario y otros beneficios que sus socios necesitan y quieren. Como socios, deciden qué parte de esos beneficios se repartirán. Dirigen el negocio para conseguirlos y proteger su futuro.

Tu cooperativa deberá asegurar que:

1. Dotan de forma colectiva sus propias reservas financieras y de capital.
2. Los salarios de la estructura, así como otros beneficios, incluidos los no financieros, están previstos y acordados por los socios.
3. Los socios que tienen inversiones individuales en la empresa, no por ello adquieren derechos adicionales de voto. Debe permitirse la posibilidad de que otros socios puedan invertir en la cooperativa si lo desean.
4. Los niveles salariales son suficientes para mantener durante un largo plazo el empleo y a los socios en la cooperativa, para mantener así, su conocimiento y experiencia.

PRINCIPIO 4: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas, gestionadas por sus socios. Los acuerdos, contratos y financiación con agentes externos deben reconocer su autonomía cooperativa.

Se debe planificar y dirigir activamente la cooperativa para que tenga éxito en el negocio y evitar favorecer su dependencia de clientes, proveedores o fundadores.

Tu cooperativa debe:

1. Revisar regularmente sus procesos de dirección y su plan de negocio.
2. Tener una dirección financiera y controles financieros, incluso auditorías internas, de todas las áreas del negocio.
3. Dirigir activamente las operaciones, los recursos humanos el márketing y otras áreas de negocio.
4. Dirigir y controlar los riesgos (internos y externos) a los que se enfrenta la cooperativa y el negocio.
5. Valorar la dirección, coordinación y conocimientos técnicos necesarios para lograr los objetivos de la cooperativa.
6. Invertir suficientemente en equipamiento e instalaciones que permitan unas adecuadas condiciones de trabajo y la realización de las operaciones de manera eficiente.
7. Comparar la cooperativa y su organización con otras organizaciones reconocidas, incluido el cumplimiento de este Código de Buen Gobierno.

PRINCIPIO 5: Educación, formación e información

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

La educación, formación y desarrollo personal permiten a los socios de las cooperativas ser trabajadores con múltiples habilidades, capaces de afrontar cualquier trabajo que se les pida y participar en la dirección y desarrollo del negocio de la cooperativa.

Tu cooperativa debería asegurar:

1. Que todos los socios y los potenciales socios reciben formación en habilidades como socios y cooperativistas.
2. Socios y trabajadores reciben formación en técnicas de adiestramiento para las actuales y futuras necesidades.
3. El desarrollo profesional y la formación para los trabajadores de oficina, especialistas y representantes electos.
4. Las destrezas directivas y técnicas son adquiridas para permitir una eficiente coordinación de las actividades de la cooperativa.
5. La naturaleza y los beneficios de la organización cooperativa son difundidos al público en general y a la comunidad local.

PRINCIPIO 6: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a nivel local, nacional, regional e internacional.

La cooperación entre cooperativas es la llave del éxito para las cooperativas. El sexto principio posibilita a las cooperativas superar éticamente el conflicto de lo privado.

Tu cooperativa debería:

1. Trabajar en red con cooperativas de todo tipo y promover contactos socio a socio.
2. Priorizar negocios entre cooperativas.
3. Practicar una competencia comercial limpia y honesta entre cooperativas.
4. Buscar de manera activa la cooperación con otras cooperativas para conseguir economías de escala, acceso a oportunidades de negocio y desarrollo a largo plazo de su propio negocio.
5. Unirse a las Federaciones de Cooperativas de Trabajo Asociado de su país y participar en las actividades nacionales y regionales de las cooperativas.
6. Compartir activamente información y buenas prácticas con las cooperativas de su entorno.

Confederaciones nacionales de empresas de trabajo asociado incluidas en la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios, o CICOPA, es una organización sectorial de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

- **COOTRABALHO**. Confederação Brasileira de Cooperativas de Trabalho
www.cootrabalho.org.br
- **ASCOOP**. Asociación de Cooperativas de Colombia
www.ascoop.coop
- **CONACOOOP**. Consejo Nacional de Cooperativas de Costa Rica
www.conacooop.org
- **FECOOTRA**. Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina
<http://www.fecootra.org.ar/index.php>
- **FCPU**. Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay
www.fcpu.coop
- **COCETA**. CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO
www.coceta.coop
- **CONFESAL**. CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE SOCIEDADES ANÓNIMAS LABORALES (España)
www.confesal.es

PRINCIPIO 7: Interés por la comunidad

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades.

Las cooperativas son empresas basadas en la comunidad. Si la cooperativa desarrolla buenas relaciones con su comunidad local y las comunidades más próximas, se creará un buen clima y oportunidades para la cooperativa y sus socios.

Tu cooperativa debe:

1. Controlar activamente los impactos sociales y medioambientales de su negocio.
2. Acordar y conseguir criterios éticos de empresa.
3. Trabajar con altos niveles de salud y seguridad y asistencia social para los trabajadores.
4. Priorizar y promocionar el Comercio Justo y otras iniciativas éticas y sostenibles.
5. Participar en la comunidad próxima y la local y promover los principios cooperativos en las actividades de la comunidad.

APÉNDICE

Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) aprobó la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado en septiembre de 2005. La declaración fue propuesta por la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (CICOPA). La intención era la de crear un estándar para las cooperativas de trabajo asociado que pueda ser usado como unidad de medida internacional para definir qué es y qué no una cooperativa.

Los trabajadores pueden ser explotados por mal llamadas cooperativas en cualquier país del mundo. Por este motivo, una organización denominada cooperativa puede no serlo. Para ser una verdadera cooperativa de trabajo asociado una organización debe cumplir con esta declaración.

Introducción

Todos queremos mejorar nuestra trayectoria laboral, pero para hacerlo, debemos esforzarnos por mejorar, hacer más justas y dignificar las condiciones del trabajo.

Una adecuada cooperativa de trabajo asociado permite al trabajador individual tomar parte en el control democrático de su ambiente de trabajo y de su vida.

La cooperativa ha sido definida como "asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática."

Operan de acuerdo a los siete principios cooperativos

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Gestión democrática por parte de los socios
3. Participación económica de los socios
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad

Comparten los valores cooperativos

- Autoayuda,
- Responsabilidad personal
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social e interés por los demás

Las Cooperativas de Trabajo Asociado tienen también las siguientes características básicas

1. Tienen como objetivo crear riqueza para cumplir sus principales objetivos:
 - Crear y mantener puestos de trabajo sostenibles
 - Mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores
 - Permitir la autogestión democrática de los trabajadores
 - Permitir a los trabajadores trabajar con dignidad
 - Promover el desarrollo comunitario y local
2. La adhesión libre y voluntaria de sus socios, para aportar su trabajo personal y recursos económicos, está condicionada a la existencia de puestos de trabajo.
3. Por regla general, el trabajo estará a cargo de sus socios. Esto implica que la mayoría de los trabajadores de una empresa cooperativa de trabajo asociado son socios trabajadores y viceversa.

4. La relación del socio trabajador con su cooperativa debe ser considerada como distinta a la del trabajo asalariado dependiente convencional y a la del trabajo individual autónomo.
5. Su regulación interna se concreta formalmente por medio de procedimientos concertados democráticamente y aceptados por sus miembros.
6. Las cooperativas de trabajo asociado deben ser autónomas e independientes, ante el Estado y terceros, en sus relaciones de trabajo y de gestión, y en la disposición y manejo de los medios de producción. En esa línea, una cooperativa que está establecida expresamente como una rama de actividad, poco rentable, de otra empresa o que proporciona mano de obra a otra empresa, no es una cooperativa bajo los parámetros de esta declaración.

Reglas de Funcionamiento Interno

En su funcionamiento interno, las cooperativas de trabajo asociado deberán tener en cuenta las siguientes reglas:

- Compensar equitativamente el trabajo de sus socios, tomando en consideración: la función, la responsabilidad, la complejidad y la especialidad exigidas para los cargos, la productividad y la capacidad económica de la empresa, procurando reducir la diferencia entre las mayores y las menores compensaciones.
- Contribuir al incremento patrimonial y al adecuado crecimiento de las reservas y fondos indivisibles.
- Dotar los puestos de trabajo de aspectos físicos y técnicos para lograr un adecuado desempeño y buen clima organizacional.
- Proteger a los socios trabajadores con adecuados sistemas de previsión, seguridad social, salud ocupacional y respetar las normas de protección en vigor en las áreas de la maternidad, del cuidado de los niños y de los menores trabajadores.
- Practicar la democracia en las instancias decisorias de la organización y en todas las etapas del proceso administrativo.
- Asegurar la educación, formación y capacitación permanente de los socios e información a los mismos, para garantizar el conocimiento profesional y el desarrollo del modelo cooperativo

de trabajo asociado, y para impulsar la innovación y la buena gestión.

- Contribuir a la mejora de las condiciones de vida del núcleo familiar de los socios trabajadores y al desarrollo sostenible de la comunidad donde viven.
- Combatir el ser usados como instrumentos para flexibilizar o hacer más precarias las condiciones laborales de los trabajadores asalariados y no actuar como intermediarios convencionales para puestos de trabajo.

Una cooperativa de trabajo asociado bien dirigida utiliza los principios cooperativos como base para una exitosa dirección de la empresa y una estructura democrática. Este código sirve a las cooperativas de trabajo asociado como una concisa guía con los principales elementos del buen gobierno.