

Comprendiendo las Cooperativas: ¿Quiénes manejan los negocios cooperativos?

El administrador y los empleados

Informe de información cooperativa 45, sección 6

Cuándo se compra un coche, hay consideraciones claves que considerar—el vehículo apropiado (la marca, el precio, las opciones, y el color), el financiamiento (tener los medios económicos para pagar, los términos del préstamo, y la tasa de interés), y el proceso de la venta en sí (honestidad, credibilidad, y la presión utilizada por el vendedor). Cuándo todas las partes se combinan de manera correcta, es el momento apropiado para comprar.

Las cooperativas como una forma de negocios poseídas y controladas por las personas quienes las utilizan, se pueden comparar al acto de comprar un coche, en que también las cooperativas necesitan varios ingredientes importantes para hacer un buen trato. Lo más esencial de los elementos es la gente:

- Socios, como los dueños—usuarios;
- La Junta Directiva, como el órgano de la política;
- El Administrador Contratado, como el supervisor; y
- Los Empleados, como el personal obrero

Cada uno tiene su papel específico en la función de una cooperativa.

Administración Cooperativa

Muchas veces se mantiene la idea de que la administración de una cooperativa incluye únicamente el administrador contratado y su personal clave. Esto está lejos de la verdad. Se debe considerar la gerencia cooperativa como un equipo que consiste de cuatro elementos – socios (dueños), la junta directiva (electos), el administrador (contratado), y otro personal de empleados (pagados). Cada parte del equipo tiene sus propias obligaciones y responsabilidades para ejecutar sus funciones gerenciales dentro de la cooperativa. Esto les concede unos derechos definidos en la posesión y control del negocio. Estos derechos importantes les permite el privilegio de tomar participación activa en la dirección del negocio. Para ser efectivo, cada uno debe ejecutar estos derechos; porque de otro modo no tendrán voz en la dirección.

La dirección exitosa de una cooperativa se basa, por lo tanto, en la cooperación activa e inteligente de los socios con la directiva, la administración, y el personal empleado. Cada grupo tiene que llevar su responsabilidad a lo mejor de su capacidad.

Relación de la Junta Directiva y Administrador (gerente)

Esta sección específicamente relata las responsabilidades del administrador (gerente) y empleados. (Las secciones que describen las responsabilidades de los socios y la junta directiva son CIR número 45 secciones 4 y 5, respectivamente.)

La relación profesional entre la junta directiva y el administrador (gerente) de la cooperativa es una que requiere respeto y comprensión de las obligaciones de cada uno para poder funcionar efectivamente. El gerente es un empleado de la junta directiva y es responsable ante ellos por sus acciones. Por lo tanto, él/ella no debe ser parte de la junta que emplea o decide el salario de la posición. El gerente debe ser requerido a asistir todas las reuniones de la junta aunque no tenga el derecho de votar, debe ser un participante activo.

El administrador es responsable por las operaciones generales, como delegado de la junta, relacionando a las funciones de la administración, la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, y el control de la cooperativa. Esto incluye las decisiones operacionales como planificación de las actividades diarias de la cooperativa, la dirección del personal, y la coordinación de las operaciones.

Responsabilidades del Administrador (gerente)

En una cooperativa, la junta directiva decide lo que la cooperativa hará; el administrador y su personal deciden cómo hacerlo—sujeto a la revisión de la junta—para lograr el objetivo de servir a los socios efectivamente.

Bajo condiciones ideales, las tareas principales del gerente son planificación, informar a la junta directiva, consultas con supervisores claves, mantener buenas relaciones dentro de la organización, y controlar las operaciones de la cooperativa.

Las responsabilidades del gerente son:

- Supervisar y coordinar, bajo la dirección de la junta, las actividades económicas de la cooperativa por el manejo de su personal, capital, y recursos físicos.
- Supervisar las operaciones detalladas de la cooperativa dentro de las normas establecidas por la junta directiva, y recomendar a la junta cambios y adiciones a las normas cuando sea necesario. El trabajo de la administración es

aplicar esas normas, por ejemplo, la compra del inventario, y la venta de bienes, la apariencia general de la cooperativa y de los empleados.

- Emplear, capacitar, supervisar, y decidir la compensación de empleados. También evaluar el desempeño del trabajo, y reemplaza a los empleados que no lleguen a niveles aceptables del desempeño. Esto refuerza la necesidad de tener descripciones claras de puestos para todos los empleados. El desarrollo y la instrucción adicional de empleados se debe proporcionar como una oportunidad para el personal en adquirir habilidades nuevas y calificar para asumir responsabilidades mayores.
- Mantener, y revisar como sea necesario, una teneduría adecuada y sistema de contabilidad; desarrollar un presupuesto financiero anualmente para la aprobación de la junta directiva; preparar los apropiados informes financieros regularmente para la revisión de la junta; y presentar a la asociación cooperativa en la asamblea anual un informe de los puntos más importantes de las operaciones de la cooperativa.
- Proporcionar la información necesaria para planificación de largo plazo. Esto traerá cuestiones adicionales, tal como adiciones o revisiones de bienes fijos a la atención de la junta para revisión. También debe dar recomendaciones que asistan en la revisión de los planes estratégicos de la organización, incluyendo en estas los objetivos y las metas de la cooperativa en establecer normas, reglamentos, y programas. Basandose en esos objetivos, el gerente establece las metas y los planes a corto plazo de marcas involucrando los negocios diarios de la cooperativa, sujeto a la aprobación de la junta.
- Representar la cooperativa y presentar una imagen positivo a los socios y otros de la comunidad. Se necesita: 1) fomentar la asociación y el patrocinio activo; 2) comunicar a los socios las nuevas circunstancias de la cooperativa; 3) educar al público general sobre la cooperativa y sus actividades; y 4) mantenerse al día de los asuntos, locales, estatales, y los reglamentos federales, y legislación pendiente que afecte a todas cooperativas.

Seleccionando un Administrador (gerente)

Elegir a un administrador calificado y creativo es el acto más importante de la junta directiva cooperativa. El éxito de la cooperativa depende más del administrador que de cualquier otro individuo. Es el administrador quien dirige operaciones diarias, y quien está a cargo de la cooperativa tiempo completo.

No hay estándares del comportamiento, físico, educación, edad, ni de género que aseguren el éxito como administrador. Los hombres y las mujeres que mueven los negocios victoriosamente hacia adelante posean una amplia variedad

de experiencias. Algunas de las habilidades y las cualidades del liderazgo importantes al negocio incluyen:

- experiencia como un director y líder;
- habilidad de transmitir ideas y comunicarse efectivamente;
- interés y creencia genuino en el sistema cooperativo;
- deseo de triunfar y mejorar continuamente su desempeño;
- habilidad de llevar hacia adelante los detalles de operación del negocio;
- habilidad de reconocer las diferencias en la gente y ser flexible en su trato con ellos; y
- buenas habilidades de comunicación, tanto orales como escritas.

Responsabilidades de los Empleados

1. Entender el propósito y los objetivos de la cooperativa. Los empleados necesitan saber qué son cooperativas y cómo se comparan con otro tipo de negocios. A través de entender los propósitos, los objetivos, las operaciones cooperativas, y su papel como empleados, pueden los empleados ayudar en mejorar las relaciones con socios, la imagen de la cooperativa, y la comprensión del público en general sobre la cooperativa.

La administración puede informar a los empleados sobre la cooperativa por medio de reuniones del personal, programas de capacitación, y a través de materias impresas (boletines informativos). Muchos de los empleados pueden ser contratados justo después de completar la preparatoria o la universidad y quizá habrán recibido poca o ninguna educación sobre la forma cooperativa del negocio antes de ser empleados. Esto significa que mientras que los empleados son los responsables de entender el propósito y los objetivos de la cooperativa, la administración debe prestar atención especial a proporcionar este tipo de educación de personal y programas de capacitación.

2. Realizar completamente los deberes. En muchas cooperativas, como en otras empresas, el mayor gasto operativo es para el personal. Además de sueldo y jornadas pagadas, estos costos incluyen los de entrevistar, emplear, instrucción, y beneficios adicionales. Instrucción y fomento de los empleados, ambos formalmente e informalmente, debe ser el resultado de esfuerzos conscientemente planeados. Es un proceso continuo y puede incluir capacitación en el trabajo y fuera de la empresa. Esto requiere una gran inversión en ayudar a los empleados llegar a ser productivos.

Las cooperativas, como otros negocios, esperan que los empleados cumplan completamente con las obligaciones a cambio de la capacitación invertida, la compensación, y los beneficios proporcionados. Los administradores

cooperativos saben que ellos deben pagar salarios competitivos y proporcionar unos beneficios comparables con otros negocios si esperan preparar y mantener empleados calificados.

Mientras que la cooperativa tiene la responsabilidad de preparar y proporcionar situaciones de instrucción, el empleado es responsable de usar estas oportunidades para mejor realizar el servicio a los socios.

3. Entender la relación con los socios dueños. En una pequeña cooperativa local, el administrador puede mantener relaciones buenas entre la organización cooperativa y sus socios. Ese contacto personal mantiene a los socios informados de las actividades de su cooperativa. La realimentación inmediata de los socios es sugerida para mantener al administrador informado de los problemas, las necesidades, y la evaluación de los servicios de la cooperativa.

La situación puede ser bastante diferente en las cooperativas de mayor tamaño. El personal empleado por las cooperativas regionales puede tener la responsabilidad única de mejorar la imagen cooperativa mientras que ellos sirven a los socios. Los únicos empleados cooperativos que los socios podrían ver regularmente entre asamblea anual a asamblea anual pueden ser el individuo que bombea la gasolina, la persona que contesta el teléfono, el conductor de camión que recopila de su leche, o el cajero. Al socio normal, ellos son la voz de la cooperativa.

Los empleados, como los representantes de la cooperativa, deben entender la relación del negocio con los socios-dueños. Ellos deben darse cuenta que los socios, no los empleados ni el director, poseen la cooperativa, y que los servicios proporcionados son la función primaria de la cooperativa.

4. Representar favorablemente la cooperativa. Los empleados ayudan a construir la imagen de la cooperativa mientras que ellos trabajan con los socios y la comunidad en general—eso ocurre dentro y fuera del local de la cooperativa. Los empleados deben mantener el local limpio y atractivo; asegurarse que las herramientas de equipo y servicio operen; servir a los socios agradablemente, inmediatamente, y en la orden prometida; y preocuparse de proveer a los socios un servicio satisfactorio.

Los empleados, dentro los límites de las normas de la cooperativa e igual que el administrador pueden apoyar la comunidad local con su participación en actividades religiosas, educativas u otros asuntos de la comunidad. Sus esfuerzos pueden afectar positivamente la imagen de la cooperativa poseída por los socios, el público y otros negocios.

Conclusión

En la organización cooperativa, la gente involucrada—los socios, los directores, la administración, y los empleados—tienen que:

1. Entender sus responsabilidades dentro de la organización;
2. Entender los papeles de otros involucrados; y
3. Ser motivados en ayudar la organización en funcionar efectivamente.

La comprensión de la unicidad de la relación entre el negocio cooperativo y las personas quienes lo poseen, ofrece la oportunidad para el administrador y los empleados de fomentar y mantener relaciones positivas con el público y los socios. Todo esto ayudará contribuir a crear una organización exitosa para los socios, los directores, el administrador y los empleados de la cooperativa, y para la comunidad en donde opera.

El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos prohíbe discriminación en base a su raza, color, origen nacional, sexo, religión, edad, impedimentos, creencias políticas, estado civil o familiar. (No todas las bases prohibidas aplican a todos los programas.) Las personas con impedimentos que necesitan otros medios para informarles sobre el programa (braille, imprenta grande, cassette, etc.) deben llamar al Centro de TARGET del USDA al 202-720-2600 (voz y TDD).

Para sentar una queja, escriba al USDA, Director, Oficina de Derechos Civiles, Room 326-W, Whitten Building, 14th and Independence Avenue, SW, Washington DC 20250-9410 o llame al 202-720-5964 (voz o TDD). USDA es un Empleador con Igualdad de Oportunidades de Empleo.

Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
Desarrollo Rural

Negocios Rurales –Servicios de Cooperativas

Desarrollado por Tammy M. Meyer
Traducido Por James Matson

Mayo 2002