

- UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES
LA DECISIÓN DE SU ESTABLECIMIENTO
material para la capacitación en gestión de cooperativas agropecuarias

MANUAL DEL INSTRUCTOR

oficina internacional del trabajo, ginebra
© MATCOM 1978-2001

por Malcolm Harper



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.

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 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.

Prefacio

El Proyecto OIT-MATCOM ha producido un total de catorce conjuntos de material de capacitación destinados a ayudar a las personas encargadas de planificar o dirigir cursos de capacitación para gerentes de cooperativas agrícolas en países en desarrollo.

Además, MATCOM ha preparado otros dos conjuntos de material para ayudar a la capacitación de asesores de grupos que proyecten establecer una cooperativa de trabajadores:

UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES: LA DECISION DE SU ESTABLECIMIENTO

y

UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES: FORMACION Y GESTION

Las cooperativas de trabajadores actúan en el campo de la manufactura más bien que en el de la producción agrícola. La distinción importante en este caso no es entre cooperativas agrícolas y no agrícolas, sino entre cooperativas de servicios y cooperativas de trabajadores.

Las cooperativas de servicios existen para suministrar servicios de comercialización, suministros, alquiler de equipamiento, crédito y otros servicios similares a los socios de las cooperativas, que generalmente son agricultores independientes. (Los conjuntos de materiales de capacitación preparados por MATCOM relativos a las cooperativas agrícolas están realmente concebidos para este tipo de cooperativas de servicios). Naturalmente, los trabajadores independientes (tales como carpinteros o sastres) pueden también formar cooperativas de servicios.

Por otra parte, la finalidad de las cooperativas de trabajadores no es proporcionar servicios a sus socios sino empleo. Los socios de una cooperativa de servicios son los propietarios de la misma, y compran y venden a su sociedad; los socios de una cooperativa de trabajadores son propietarios de la empresa, y trabajan para la misma.

El término "cooperativa de trabajadores" se ha elegido debido a que es el menos ambiguo para designar este tipo de organización. Otros términos también usados son "cooperativa de trabajo", "cooperativa industrial", "cooperativa de productores", "cooperativa de producción", "cooperativa de autogestión" y "taller-cooperativo".

La designación en sí no es importante; el elemento esencial no es la actividad determinada que se lleva a cabo, sino el hecho de que mientras que los socios de una cooperativa de servicios continúan ejerciendo su actividad económica independiente, los de una cooperativa de trabajadores son realmente empleados de ésta.

En muchos países existe ya una considerable experiencia en lo que se refiere a las cooperativas de servicios. La finalidad de los conjuntos de materiales de capacitación de MATCOM es generalmente enseñar técnicas de gestión más efectivas en organizaciones cuyos principios, problemas y actividades básicos son ya bien conocidos. Por el contrario, las cooperativas de trabajadores son menos frecuentes y por ello se necesita una más amplia capacitación en sus aspectos fundamentales. Es de esperar que los materiales didácticos complementarios que ha preparado ahora MATCOM ayuden en buena medida a satisfacer dicha necesidad.

EL PROGRAMA DE CAPACITACION1. Grupo objetivo

Este programa de capacitación está concebido para los funcionarios de promoción cooperativa y otros asesores que desean ayudar a grupos interesados en formar una cooperativa de trabajadores o cualquiera otra forma de organización destinada a suministrar empleo a los asociados.

2. Finalidad

La finalidad del programa es capacitar a los participantes en el curso (los asesores en materia de cooperativas) para decidir si se debe o no constituir una cooperativa de trabajadores. (La formación y la gestión de una cooperativa de trabajadores se estudian en un manual de capacitación complementario al presente).

- Es importante que los participantes tengan una idea clara de que las cooperativas de trabajadores son solo una de las posibles soluciones de los problemas del desempleo de los trabajadores a quienes asesoran.

Los participantes quizás conozcan bien los problemas del sector agrícola, en el que las cooperativas de servicios son a menudo el único tipo de organización lógico y posible para ciertas funciones. En esos casos, muy pocas dudas puede haber sobre si debe establecerse una cooperativa.

Sin embargo, pueden hallarse menos familiarizados con las cooperativas de trabajadores, que representan solo una de las numerosas y diferentes maneras en que pueden alcanzarse los objetivos de los socios. La "decisión inicial" es por lo tanto fundamental y crucial; por ello, este programa de capacitación se ha concebido para ayudar a dichos asesores a centrar su atención en este aspecto.

En algunos casos, el mejor y más sensato consejo puede ser no establecer una cooperativa. Los instructores y los participantes en este curso deben ser estimulados a hacer uso de este material didáctico para conseguir una visión totalmente realista

de las posibles causas de fracaso y de las condiciones necesarias para el éxito.

Una condición básica para dicho éxito, que debe deducirse de este Manual, es que todas las decisiones respecto de la cooperativa (especialmente la fundamental de si debe establecerse o no) deben ser tomadas por los socios potenciales y no por personas no pertenecientes a ese grupo. Por consiguiente, es vital que los asesores comprendan que su tarea es asesorar y no decidir. En este curso deben aprender cuáles son las condiciones que más favorecen el éxito, pero no deben nunca pensar que tal conocimiento les da derecho a decidir si una cooperativa debe o no establecerse. Lo que deben hacer los asesores (y esto es en realidad lo más difícil) es ayudar a otras personas a tomar sus decisiones propias, indicándoles tanto las posibilidades favorables como los problemas posibles, y a continuación dejándolas que decidan por sí mismas.

3. Objetivos:

Este programa consiste en trece lecciones (véase el Índice en la página XIII). Brevemente resumidos, los objetivos de las mismas son capacitar a los participantes para:

- identificar y distinguir diferentes tipos de organizaciones;
- identificar empresas cooperativas, distinguir entre cooperativas de trabajadores y de servicios, e identificar las actividades para las que puede ser apropiado cada tipo;
- identificar las principales razones que conducen al fracaso de las cooperativas de trabajadores y nombrar los factores que pueden contribuir a evitar las dificultades comunes, tomándolos en cuenta en la selección de grupos a apoyar;
- reconocer y evitar los peligros de la intervención y apoyo excesivos a las cooperativas de trabajadores, y comprender la necesidad de fomentar la independencia;
- identificar situaciones en las que es probable que la falta de participación de los socios en una cooperativa de trabajadores conduzca a la explotación y al fracaso;

- reconocer la importancia de dirigentes eficientes en la creación de una cooperativa de trabajadores;
- reconocer las formas en que políticos e intereses creados pueden tratar de hacer uso de las cooperativas, identificar las intervenciones inapropiadas, y evitar las mismas cuando las circunstancias lo permitan;
- identificar formas en las que las nuevas cooperativas de trabajadores puedan vencer obstáculos y desarrollar sus actividades a través de una perseverancia continua;
- identificar y hacer uso de fuentes de recursos apropiadas para nuevas cooperativas de trabajadores;
- identificar los requisitos adecuados para asociarse a una cooperativa de trabajadores;
- guiar a los socios de nuevas cooperativas de trabajadores en el cumplimiento de los procedimientos establecidos a efectos de una inscripción formal de la sociedad en el registro de cooperativas;
- aplicar en su trabajo y en su campo de acción lo que han aprendido en este curso.

4. Duración y estructura de las lecciones

Para cada lección se suministra el siguiente material:

- una guía para el instructor (páginas amarillas) que indica el objetivo de la lección, una estimación del tiempo necesario y un "plan" completo para la misma que incluye instrucciones sobre cómo debe desarrollarse la sesión;
- impresos (páginas blancas) de todos los ejercicios, estudios de caso, formularios, etc., que deben reproducirse para su distribución a los participantes.

El curso contenido en este Manual puede efectuarse entre 20 y 30 horas de trabajo en clase, dependiendo del número de participantes y del ritmo en que se desarrollan las lecciones.

NOTA: El Programa complementario de capacitación "Cooperativas de trabajadores: Formación y Gestión" puede combinarse muy útilmente con el presente curso de manera que ambos formen un solo curso.

5. Enfoque y métodos para la capacitación

Este programa se funda en las premisas de que la capacitación es costosa y los fondos para la misma son escasos. La capacitación es, pues, una inversión que, si no produce resultados concretos, sería más útil emplear esos fondos para otros fines.

Al regresar a sus puestos de trabajo después del curso de capacitación, los participantes deberían mostrar resultados concretos. A fin de prepararlos para ello, en este Manual se hace apenas referencia a teorías; el método de capacitación es enteramente participativo, con un mínimo de instrucción por parte del instructor y un máximo de aprendizaje activo y de ejercicios participativos.

Los participantes no aprenderán de una manera pasiva a asesorar a las cooperativas de trabajadores; los tipos de problemas que encontrarán en su trabajo cotidiano se presentan, en la mayor medida posible, en estudios de caso realistas y otros ejercicios de solución de problemas. Los participantes, que trabajarán individualmente o en grupos, resolverán esos problemas ayudándose mutuamente y con alguna asistencia del instructor, quien actuará como alguien que "facilita" el aprendizaje más bien que como un profesor que dicta un curso formal.

Todo participante, aunque no haya realizado nunca la labor de asesoramiento de los futuros socios de una posible cooperativa de trabajadores, puede ofrecer ideas y sugerencias de las que pueden aprender sus compañeros. Si se puede llegar a compartir todas esas ideas y experiencias, se habrá conseguido ya mucho, aparte de los nuevos conocimientos que aportarán este material didáctico y el instructor. El Manual está concebido para facilitar este proceso de intercambio, de modo que cada participante pueda regresar a su puesto de trabajo habiendo acumulado los conocimientos que han aportado al curso todos los demás.

Recuérdese que el conocimiento es como el fuego: quien lo posee puede compartirlo con otros sin perderlo el mismo. El instructor debe considerar a cada participante como una fuente de ideas y sugerencias tan valiosas, cuando menos, como las del instructor mismo. Por eso, este Manual se ha concebido para que el instructor "extraiga" tales aportaciones de los participantes.

La última lección, relativa al "compromiso de actuación", tiene por objeto servir de "puente" entre el curso y la esfera de trabajo de los participantes. Por medio de una estrecha cooperación entre sí y con el instructor, los participantes deberán formular un plan concreto de lo que se proponen hacer cuando regresen a su trabajo. El instructor debe hacer todo lo posible para comprobar si cumplen o no sus planes y para ayudarlos en sus esfuerzos. Si fracasan, será por culpa del curso; pero si tienen éxito, el instructor podrá atribuirse gran parte del mérito.

6. Preparación del material de capacitación

Los modelos de impresos (páginas blancas) constituyen una parte importante del material de capacitación. Se pueden reproducir a partir de los originales incluidos en la carpeta, una vez efectuadas las adaptaciones necesarias. Pueden reproducirse mediante cualquier procedimiento disponible: multicopiadora, impresión offset, fotocopia, etc.

El único elemento de equipo absolutamente imprescindible es un pizarrón.

En las guías para las lecciones se incluyen sugerencias sobre medios visuales auxiliares. Si se dispone de rotafolios (flipcharts) o retroproyectores (overhead projectors), el instructor debe preparar de antemano la utilización de los mismos. Si no dispone de tales medios siempre puede recurrir al pizarrón.

Antes de comenzar el curso debe enviarse a los futuros participantes el "Cuestionario preliminar", indicándoles que lo rellenen y lo entreguen al inicio del curso de capacitación.

7. Adaptación del material didáctico

Antes de "utilizar" el material didáctico en clase puede resultar necesario adaptarlo. Esto puede hacerse de la manera siguiente:

El instructor debe leer el Manual completa y detenidamente y decidir a continuación si:

- el material didáctico puede utilizarse tal como está en el manual;
- sólo deben utilizarse algunas lecciones;
- deben añadirse nuevas lecciones o ejercicios.

Las decisiones dependerán de las necesidades de capacitación de los participantes y de los medios de que disponga el instructor.

El instructor debe leer íntegra y cuidadosamente el texto de las lecciones que haya decidido utilizar; comprobar qué modificaciones son necesarias para incluir las monedas, nombres, cultivos, etc. usados localmente. Esta adaptación ayudará a los participantes a identificarse más fácilmente con los personajes y situaciones descritos en los ejercicios, y aumentará considerablemente el impacto y la efectividad del programa.

El instructor no debe considerar este Manual como un libro que contiene las únicas respuestas y soluciones acertadas. No es sino un conjunto de sugerencias e ideas que el instructor debe adaptar, modificar, utilizar o rechazar según su buen juicio. La mejor prueba de que el instructor hace un uso satisfactorio del Manual es el número de cambios, adiciones y modificaciones que introduzca en este texto.

8. Preparación del instructor

Algunos instructores quizás estimen que un material didáctico de este tipo sólo exige unos minutos de preparación para cada lección. Pero esto no es así.

El instructor debe realizar todos los preparativos descritos a continuación antes de iniciar la labor de instrucción basada total o parcialmente en este Manual:

1. Lea cada lección cuidadosamente para tener la seguridad de que comprende bien el contenido y tiene una idea clara de lo que debe procurar que suceda durante la clase.
 2. Compruebe todos los cálculos para tener la certeza de que comprende bien las operaciones. Procure prever los errores que probablemente cometerán los participantes, así como las diferentes soluciones que pueden proponer y que quizás no sean erróneas y merezcan ser consideradas.
 3. Examine los estudios de caso y procure prever todos los análisis y respuestas posibles que pueden sugerir los participantes.
 4. Obtenga y anote en el Manual mismo el mayor número posible de ejemplos locales que puedan servir para ilustrar las cuestiones que se traten en la lección.
 5. Prepare un plan de la lección completa, procurando calcular aproximadamente los minutos necesarios para cada sección de la misma e introduciendo las modificaciones adecuadas para ajustarse al tiempo de que se disponga. Pero no se debe considerar obligatoria la duración que se sugiere al comienzo de cada lección.
9. Actuación del instructor en la clase

Al utilizar el material didáctico contenido en este Manual, el instructor deberá esforzarse por ajustarse a las indicaciones siguientes:

- a. Ubique los asientos de los participantes de manera que cada uno de ellos pueda ver la cara del mayor número posible de los demás: los asientos no deben disponerse en filas de modo que los ocupantes sólo puedan ver la cara del instructor.
- b. Procure que la estructura de cada lección quede claramente fijada en la mente de los participantes; haga un resumen de dicha estructura al comienzo de la lección y ajústese a ella durante la misma o explique las posibles divergencias; haga finalmente un resumen de la lección al terminar la clase.

- c. Tenga bien presentes los puntos esenciales de la lección, sin olvidar en ningún momento que la finalidad del curso es que los participantes apliquen lo aprendido cuando regresen a sus puestos de trabajo.
- d. Aplique cierta flexibilidad, no ajustándose estrictamente al material del Manual e introduciendo cambios en los enfoques en función de lo que puedan sugerir los propios participantes.
- e. Siempre que sea posible, evite imponer a los participantes cómo son o deben ser las cosas; en una lección satisfactoria, mediante hábiles preguntas se puede conseguir que ellos mismos deduzcan las respuestas y soluciones.
- f. Cuando no consiga que los participantes deduzcan las respuestas adecuadas, no considere que es culpa de ellos sino un fallo de usted mismo. Debe persistir interrogando de diversas maneras, ofreciendo pistas, etc., y únicamente indicando la solución cuando hayan fallado todos los demás métodos.
- g. El silencio es un arma. Si nadie contesta a una pregunta, espere 20 ó 30 segundos hasta que, para romper el silencio, alguien aventure una respuesta.
- h. Evite, en la medida de lo posible, hablar usted mismo. Las sugerencias y discusiones de los participantes deben ocupar las tres cuartas partes del tiempo de la lección: el instructor debe limitarse a preguntar, escuchar y dirigir la discusión, en vez de hablar él mismo. (Cuanto más hable usted más revela su propia inseguridad o ignorancia en la materia, pues indica que no se arriesga a que le hagan preguntas u observaciones a las que no pueda contestar).
- i. Nunca se debe ridiculizar una respuesta o sugerencia de un participante: siempre habrá algún aspecto valioso en la misma, e incluso el simple hecho de que se haya propuesto merece alabanza.
- j. Si el instructor no puede responder a una pregunta de un participante o comentar sobre una sugerencia (e incluso cuando pueda hacerlo) debe pedir a otro participante que comente sobre la pregunta o sugerencia. El instructor no es una fuente infalible de conocimientos sino alguien que facilita el aprendizaje.

- k. Siempre que sea posible escriba en el pizarrón las mismas palabras que hayan usado los participantes, no las que aparecen en el Manual, aunque éstas sean más precisas.
- l. Esté preparado a actuar como "abogado del diablo", pues, por lo general, no hay soluciones totalmente acertadas o erróneas para los problemas de gestión, y los participantes deben conocer los dos aspectos contrarios de cada cuestión.
- m. Si los participantes parecen seguir una dirección muy diferente de la que se sugiere en el Manual, el instructor no debe oponerse abiertamente a ello, ya que dicha nueva orientación puede ser tan útil o más que la sugerida en el Manual.
- n. Estimule a hablar a los silenciosos y, cuando sea necesario, imponga silencio a los que hablen demasiado.
- o. Cerciórese de que todos comprenden lo que sucede en la clase; evite que la discusión quede monopolizada por los que comprenden de lo que se trata.
- p. Sea usted dinámico, animado y activo. Muévase y pasee por la clase y, en general, procure mediante tal actividad física que todos los participantes se mantengan interesados.

10. Después del curso

El instructor debe procurar comunicarse con cada uno de los participantes, bien en persona o por correspondencia, unos seis meses después de concluido el curso a fin de determinar hasta qué punto aquellos consiguen aplicar lo aprendido. Si no lo han logrado, la culpa no es de ellos sino del curso. Bien puede ser que la labor de capacitación haya sido ineficaz, que los participantes no hayan sido adecuadamente seleccionados, o que el instructor no haya conseguido reconocer los problemas que les han impedido aplicar lo que aprendieron durante el curso.

Cuestionario Preliminar

Nombre:

Organización:

.....

Cargo:

Describe brevemente sus funciones:

.....
.....
.....
.....

¿Cuál es su experiencia con cooperativas de trabajadores?:

.....
.....
.....
.....

¿Qué aspectos de su trabajo encuentra más difíciles?:

.....
.....
.....
.....

Sírvase terminar la siguiente frase:

Como resultado de haber asistido al curso espero que pueda:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

XIII

INDICE

Cuestionario preliminar

Materia/Lección 1 : Introducción

Materia/Lección 2 : Tipos de organización

Materia/Lección 3 : Cooperativas de servicios y de trabajadores

Materia/Lección 4 : Causas de fracaso y condiciones para el éxito

Materia/Lección 5 : ¿Independencia o apoyo externo?

Materia/Lección 6 : Explotación y participación de los socios

Materia/Lección 7 : Dirigentes

Materia/Lección 8 : Interferencia de las autoridades y de los intereses creados

Materia/Lección 9 : Obstáculos y perseverancia

Materia/Lección 10 : Recursos financieros

Materia/Lección 11 : ¿Quiénes pueden ser socios?

Materia/Lección 12 : Registro, estatutos y reglamentos

Materia/Lección 13 : Compromiso de actuación

materia

1

Introducción

LECCION 1

INTRODUCCION

Objetivo: Demostrar la amplitud y complejidad de las labores de un asesor en materia de cooperativas, y muy especialmente la importancia de ofrecer adecuada orientación a las cooperativas de trabajadores; asegurarse de que todos los participantes en el curso comprenden los objetivos del mismo; presentar a los participantes entre sí; averiguar qué conocimientos y experiencia pueden aportar los distintos participantes al curso; y asegurarse de que se han resuelto todos los problemas administrativos de los participantes.

Duración: De una a dos horas.

Material: Los cuestionarios preliminares debidamente rellenos.
Calendario y horario del curso.
Lista de participantes.

Guía para el instructor:

- 1) La inauguración del curso debe ser breve y factual. Si se propone que el curso sea inaugurado por una personalidad, pida al orador que mencione ejemplos de problemas reales resultantes de un asesoramiento o una ayuda inadecuados proporcionados a cooperativas de trabajadores. Debe recalcar que los asesores pueden contribuir notablemente al exitoso desarrollo de tales cooperativas. Pero también debe subrayar que una causa muy común del fracaso de las cooperativas es una excesiva intervención de los asesores.
- 2) Para aclarar los objetivos y el contenido de este curso, plantee preguntas a los participantes como las que se indican a continuación y explique que en las lecciones se tratarán problemas de este tipo.
 - ¿Cuáles fueron las verdaderas razones por las que los participantes ayudaron en el pasado a ciertas personas a establecer

cooperativas?. ¿Se debió al hecho de que el trabajo de los participantes consiste en promocionar organizaciones cooperativas, o al hecho de que los participantes consideran que las cooperativas representan la mejor solución en todos los casos?

- ¿Sabían los participantes con seguridad qué tipo de cooperativa será el más beneficioso para un grupo de artesanos (sastres, por ejemplo)? ¿Deben organizarse con el solo propósito de obtener materias primas o de vender sus productos, o deben trabajar juntos como una cooperativa de producción?
- ¿Pueden los participantes explicar por qué en el pasado no han tenido éxito algunas cooperativas de trabajadores?
- ¿Cómo pueden los participantes tener la seguridad de que las personas que inician una cooperativa sienten un genuino interés por esa idea y no abandonarán y disolverán la empresa a la primera dificultad?
- ¿Se debe ayudar a una nueva cooperativa a vender sus productos, o deben los participantes limitarse a la instrucción de los futuros socios? ¿Cuál es el rol verdadero de los participantes?
- ¿Qué apoyo deben prestar las autoridades a las cooperativas de trabajadores?
- ¿Qué posibles fuentes de financiación de nuevas cooperativas conocen los participantes?
- ¿Qué métodos de gestión de pequeñas cooperativas recomiendan los participantes? ¿Deben todos los socios participar en todas las decisiones, o es mejor tener un dirigente fuerte a cargo de la gestión cotidiana?
- ¿Cómo se puede reconocer a un dirigente eficaz?
- ¿Qué condición previa es la más importante para el éxito de una cooperativa? (Esta pregunta puede plantearse a todos los participantes; sus diferentes opiniones demostrarán claramente la complejidad y dificultad del trabajo de un asesor en materia de cooperativas).

3) Presente brevemente el calendario y horario de clases, recalcando que los participantes, además de escuchar, deberán todos aportar

sus propias ideas. Subraye que la gente no aprende sólo escuchando pasivamente; debe también participar activamente en la búsqueda de soluciones.

- 4) Pida a cada participante que haga un resumen verbal de la capacitación que haya recibido anteriormente y de su experiencia práctica y que, además, indique qué beneficios espera obtener de este curso. Haga hincapié en que cada participante aporta algo al curso y que si todos retornan a sus puestos de trabajo habiendo compartido la experiencia así acumulada, ya se habrá conseguido mucho. Los instructores y el material didáctico sólo pueden suministrar ciertas nociones sobre técnicas, y organizar el curso. La aportación principal procederá de los propios participantes.

- 5) Explique que la finalidad del curso es mejorar la capacidad de los participantes para asesorar en la práctica a sus clientes de manera más efectiva; no se trata aquí meramente de repetir teorías o definir principios, sin ponerlos en práctica. Señale las principales características del "Compromiso de Actuación" incluido en el programa de este curso:
 - Antes de terminar el curso, cada participante debe identificar por lo menos una tarea importante relacionada con las cooperativas de trabajadores que va a realizar cuando regrese a su puesto de trabajo.
 - Durante el último día del curso, cada participante establecerá, en colaboración con algunos compañeros, un "plan de acción" que se compromete a llevar a cabo.

Informe a los participantes que el instructor los contactará en fecha posterior para evaluar el éxito que hayan obtenido en la realización de dichos planes. Esto servirá no para juzgar a los participantes sino para determinar la efectividad del curso.

- 6) Asegúrese de que todos los problemas administrativos de los participantes en relación con el curso hayan quedado resueltos. Este es el momento en que deben resolverse cuestiones como alojamiento, pago de gastos, transporte, salas de estudio, etc. También debe facilitarse a los participantes cualquiera información pertinente.

materia

2

Tipos de organización

LECCION 2

TIPOS DE ORGANIZACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para que identifiquen y diferencien distintos tipos de organizaciones.

Duración: Una hora a una hora y media.

Guía para el instructor:

- 1) Explique a los participantes que en la presente lección se discutirá lo que distingue entre sí a los distintos tipos de organización, incluidas las cooperativas de trabajadores.

Recalque que las definiciones, como meras palabras, no son importantes, pero que es de vital importancia que todos tengan un conocimiento claro con respecto a los tipos de organización que serán estudiados durante este curso.

- 2) Pregunte a los participantes qué estimula a la gente a formar organizaciones de cualquier tipo. Infiera la sugerencia de que los individuos deben tener algún tipo de necesidad que desean satisfacer.

Solicite a los participantes que sugieran varias necesidades que grupos de personas pueden tener en común y las actividades que deberían intentar para satisfacer dichas necesidades. En esta etapa los participantes no deben tener en cuenta los tipos de organización que podrían ser apropiados para cada actividad.

Obtenga de los participantes y escriba en el pizarrón/retroproyector una lista que contenga las necesidades y las actividades como la que se brinda a continuación:

Alimentos	Una granja
Asistencia médica:	Un hospital
Crédito:	Un banco
Plantas de procesamiento:	Una fábrica
Bebidas:	Una fábrica de cerveza o destilería

Asistencia jurídica: Abogados
Instalaciones de recreación: Un club
Culto: Una iglesia o templo

- 3) Sin referirse a esta lista, conceda a los participantes un máximo de 5 minutos para escribir la mayor cantidad posible de formas de organización. Con el fin de establecer esta tarea, proporcione uno o dos ejemplos tales como una sociedad anónima o un Departamento de Gobierno.

Solicite a cada participante que sugiera un tipo de organización; diríjase luego a la clase en general requiriendo más sugerencias hasta agotar las ideas. Escriba la lista en el pizarrón/retroproyector confrontando la lista de necesidades y actividades, pero no intente relacionar las dos listas en esta etapa. Asegúrese de que los participantes sugieran todas aquellas organizaciones conocidas en su país. Si se observa la falta de algunas de ellas, infiéralas mediante preguntas indicativas apropiadas, como por ejemplo preguntando bajo qué tipo de organización es administrada una determinada empresa con la cual estén familiarizados. Una lista típica podría ser: (El instructor deberá modificar esta lista así como los nombres genéricos dados a los distintos tipos de organizaciones).

Empresas de propiedad individual

Sociedades comerciales

Sociedades anónimas o de responsabilidad limitada

Departamentos de Gobierno

Empresas paraestatales

Cooperativas

Sociedades civiles

Fideicomisos

Si el número de tipos de organización difiere del número de actividades de la lista, agregue o elimine una o más actividades para igualar los números de modo tal que sea posible formar "parejas".

- 4) Conceda 15 minutos para relacionar cada una de las actividades de la primera lista, con un tipo de organización apropiado que se encuentre en la segunda lista. Solicite sugerencias e infiera parejas como las siguientes:

Granja:	Empresa de propiedad individual
Hospital:	Departamento de Gobierno
Banco:	Empresa paraestatal
Planta de procesamiento:	Cooperativa
Fábrica de cerveza:	Sociedad de responsabilidad limitada
Abogados:	Sociedad civil
Club:	Asociación
Iglesia:	Fideicomiso

Los participantes pueden encontrar dificultades en relacionar todos los tipos de organización. Si la reputación local de un tipo en particular, por ejemplo de una cooperativa, no es buena, es posible que los participantes intenten omitirlo o relacionar varias actividades con un tipo de organización particularmente conocido o preferido. Insista en que deben tratar de relacionar todos los tipos.

Es muy posible que los participantes hagan sugerencias distintas a las mencionadas anteriormente. Discuta las mismas y demuestre que cada una de las actividades mencionadas podría ser, y probablemente ha sido, una propiedad administrada en algún lugar del mundo bajo cada uno de los tipos de organización que aparecen en la lista.

- 5) Pregunte la forma de propiedad y administración de cada tipo de actividad existente en la localidad a la cual pertenecen los participantes. Estos deben estar en condiciones de mencionar varias alternativas reales para cada tipo de actividad.

Posiblemente los participantes piensen que las diferencias son principalmente el resultado de distintos sistemas políticos en distintos países o regiones. Haga hincapié en el hecho de que existen muchas otras razones para optar por una forma determinada, y que existen ejemplos de cada tipo de organización en todos los países, desde la Unión Soviética hasta los Estados Unidos.

6) Solicite a los participantes que expliquen brevemente las principales características propias de cada uno de los ocho tipos de organización. No las analice en profundidad, pero asegúrese de que los participantes puedan identificar correctamente ejemplos de cada tipo a partir de empresas que conozcan, con el fin de comprender las diferencias fundamentales que existen entre los tipos de organización. Subraye los siguientes puntos esenciales:

- Empresa de propiedad individual: La empresa es propiedad de un solo individuo, y es legalmente indistinguible del propietario.
- Sociedad comercial: La empresa es propiedad de dos o más individuos, quienes comparten su dirección y beneficios en cualquier modo por ellos acordado. En caso de ser necesario, cada uno de ellos es responsable absoluto de todas las deudas u otras obligaciones en que pueda incurrir la sociedad.
- Sociedad o compañía de responsabilidad limitada: La empresa es propiedad de varios individuos y la participación de los asociados en la dirección y beneficios depende del capital que invirtieron en ella. La responsabilidad de los propietarios con respecto a deudas u otras obligaciones se limita al monto invertido en la sociedad.
- Departamento de Gobierno: La empresa es propiedad absoluta del Estado y es controlada por el mismo dentro de la estructura de la Administración Pública. La empresa no tiene existencia legal propia independientemente del Estado, y por lo general no realiza balances de sus ingresos y egresos.
- Empresa paraestatal: Empresa de responsabilidad limitada que es propiedad del Estado. Sus directivos superiores son designados por el Gobierno, pero respecto a lo demás, son libres de proceder según crean conveniente. Dicha empresa puede obtener ganancias (o producir pérdidas).
- Cooperativa: Empresa que es propiedad de las personas a quienes presta sus servicios, las cuales ejercen el control de la misma y tienen igual participación en su dirección, compartiendo el excedente según el volumen de uso que hayan hecho de sus prestaciones.

- Asociación: Agrupación de personas que se unen con un fin común y que organizan sus actividades de cualquier modo por ellos decidido, sujeto sólo a la ley. Por lo general cuentan con un presidente, un secretario y una comisión directiva, y comúnmente los asociados no son responsables de las deudas u otras obligaciones de la asociación.
 - Fideicomiso: Agrupación de personas que se unen con el fin de llevar a cabo actividades sociales, culturales o religiosas, o de ofrecer servicios de esta naturaleza. Son organismos no económicos que no procuran obtener ganancias y evitan producir pérdidas.
- 7) Solicite a los participantes que sugieran las cualidades que desearían que tuviese una organización, desde el punto de vista de la comunidad en general, para que la misma sea eficiente. Infiera una lista como la siguiente:
- Dispuesta a responder al interés de aquellos a quienes brinda sus servicios.
 - Capaz de obtener fondos
 - Capaz de continuar aun si los individuos se apartan de ella.
 - Capaz de tomar decisiones rápidas.
- Innovadora
- Fácil de formar
 - No explotadora
 - Eficiente

Solicite a los participantes que sugieran qué tipos de organización de los previamente listados, tienen más probabilidades de contar con cada una de las cualidades mencionadas.

Habrán diferencias de opiniones. Obtenga sugerencias tales como:

Dispuesta a responder al
interés de aquellos a quienes
brinda sus servicios

Fideicomisos

Capaz de obtener fondos

Departamento de Gobierno

Capaz de continuar	Empresa paraestatal
Capaz de tomar decisiones rápidas	Empresa de propiedad individual
Innovadora	Sociedad anónima
Fácil de formar	Sociedad comercial
No explotadora	Cooperativa
Eficiente	Asociación

Es posible que las opiniones de los participantes difieran. Estos deben justificar y discutir las diferencias y fundamentar sus opiniones mediante ejemplos tomados de sus propias experiencias.

- 8) Pregunte a los participantes si este intento de asignar determinadas cualidades a determinados tipos de organizaciones implica que cada tipo de organizaciones es el mejor en todas las situaciones o que ningún otro es apropiado.

- Evidentemente no: los distintos tipos de actividades requieren organizaciones con cualidades diferentes.

Solicite a los participantes que sugieran, por ejemplo, cuál es la principal cualidad que se requiere en una organización comercial, en una importante industria y en una organización de servicios comunitarios:

- El comercio requiere decisiones rápidas y facilidad de formación.
- Las grandes industrias deben ser capaces de obtener gran volumen de fondos.
- Las organizaciones de servicios comunitarios deben responder a las necesidades de la gente y no deben ser explotadoras.

Subraye que los tipos de organizaciones no deben elegirse sobre la base de ideologías políticas sino de acuerdo con sus méritos, dependiendo del tipo de actividad que emprenderán y de las cualidades que esta actividad requiera en particular.

En las lecciones siguientes se examinarán las empresas cooperativas y las situaciones en las que éstas pueden ser las organizaciones más apropiadas.

materia

3

**Cooperativas de servicios
y de trabajadores**

LECCION 3

COOPERATIVAS DE SERVICIOS Y DE TRABAJADORES

Objetivo: Capacitar a los participantes para que identifiquen empresas cooperativas, distingan entre cooperativas de trabajadores y de servicios, e identifiquen las actividades para las que puede ser apropiado cada tipo.

Duración: Una a una hora y media.

Guía para el instructor:

1) Explique las características propias de las empresas cooperativas:

- Son propiedad de las personas a quienes prestan sus servicios.
- Todos los socios tienen igual participación en la administración de las mismas.
- El excedente se distribuye según la magnitud del uso que cada socio ha hecho de los servicios que presta la cooperativa.
- No son explotadoras.

Solicite a los participantes que identifiquen la razón básica que induce a los individuos a organizar cooperativas más que llevar a cabo ellos mismos el servicio que necesitan. Infiera la sugerencia de que los individuos se unen en una cooperativa porque se trata de una actividad o servicio que ellos no pueden efectuar de forma individual, ya que las necesidades de cualquier individuo son demasiado pequeñas para que la actividad sea factible o económica.

2) Solicite a los participantes que sugieran diversas actividades que pueden ser emprendidas por una cooperativa. Obtenga ejemplos como los siguientes:

- Procesamiento y comercialización de la producción agrícola.
- Concesión de créditos a los asociados.
- Organización de la venta al por menor.

- Suministro de viviendas.
- Adquisición de insumos agrícolas en grandes cantidades.

Pregunte a los participantes qué necesidades satisfacen esos tipos de cooperativas. Obtenga sugerencias tales como:

- La necesidad de obtener precios más elevados para la producción agrícola.
- La necesidad de obtener créditos.
- La necesidad de obtener productos que no se dan en sus propios campos.
- La necesidad de vivienda.
- La necesidad de disponer de fertilizantes y otros insumos agrícolas.

Explique que todas estas necesidades y las cooperativas que organizan los individuos para satisfacerlas dependen de que los socios posean una fuente de ingresos para pagar los servicios. Pregunte a los participantes cómo las cooperativas ayudan a los socios a incrementar sus ingresos y procure obtener las respuestas siguientes:

- Los ayuda a obtener precios más elevados para su producción agrícola.
- Los ayuda a adquirir alimentos y otras provisiones a menor costo.
- Los ayuda a obtener créditos para la adquisición de artículos de primera necesidad o para realizar inversiones en beneficio propio con mayor facilidad y a menor costo.
- Los ayuda a obtener viviendas a mejores precios.

Recalque que todos estos servicios ayudan a agricultores, asalariados y comerciantes para obtener mayores ganancias o para incurrir en menores gastos. Las cooperativas en sí no facilitan ingresos ni empleos a los socios.

- 3) Pregunte a los participantes cuál es la necesidad primordial de las personas que no son propietarias de explotaciones agrícolas u otras empresas y que no tienen trabajo. Evidentemente, necesitan un ingreso y un trabajo.

Los distintos tipos de cooperativas discutidos hasta el momento son de poca importancia para quien no percibe ingresos; una cooperativa de trabajadores es una forma de unirse para crear empleos.

Pregunte a los participantes qué hace la mayoría de las personas que no poseen capital ni empresa alguna, cuentan con escasa instrucción y no pueden encontrar trabajo. Obtenga como respuesta que esa gente tratará de crear una fuente de trabajo iniciando una pequeña empresa unipersonal que pueda ser explotada con un bajo nivel de capacitación.

Solicite a los participantes ejemplos del tipo de empresa que inicia la gente de pocos recursos. Obtenga sugerencias tales como: peluquería, lustrado de calzados, pequeños comercios, venta ambulante, taller de reparación de calzados, taller de corte y confección, etc.

Pregunte a los participantes qué tienen en común estos tipos de empresas: son muy pequeñas, requieren muy poco capital y capacitación y, por lo general, obtienen muy pocas ganancias.

Recuerde a los participantes la finalidad básica de una cooperativa; permitir a los individuos la realización conjunta de una meta imposible de lograr en forma individual. Explique que dichos individuos se pueden unir en una cooperativa de servicios que puede facilitarles en común servicios tales como obtención de materias primas, actividades de comercialización, o determinada maquinaria.

También se pueden unir para formar una cooperativa de trabajadores. Esta constituye una forma de organización mediante la cual los individuos tratan de crear fuentes de trabajo para sí mismos. De este modo, pueden obtener mayores ganancias y mayor seguridad que las que brinda una pequeña actividad individual como las nombradas anteriormente; por lo tanto no se trata simplemente de un servicio que incremente de algún modo los ingresos de sus empresas propias.

4) Para asegurarse de que los participantes tienen una idea clara en cuanto a la distinción de ambos tipos de cooperativas, presente en el pizarrón/retroproyector la siguiente lista de cooperativas y solicite a los participantes que indiquen cuáles son cooperativas de servicios y cuáles cooperativas de trabajadores.

- Cooperativa que comercializa la producción agrícola de sus socios.
- Cooperativa de ahorro y crédito.
- Granja colectiva.
- Sociedad cooperativa de vivienda.
- Cooperativa de curtiembre para el abastecimiento de cuero a los socios fabricantes de calzado.
- Cooperativa de almacenamiento de granos.
- Planta cooperativa de elaboración de té propiedad de los agricultores.
- Cooperativa de obreros metalúrgicos propiedad de sus empleados.
- Cooperativa de consumo.

Recalque que únicamente la granja colectiva y la cooperativa de obreros metalúrgicos son cooperativas de trabajadores; todas las demás son cooperativas de servicios, ya que existen para prestar servicios que permiten a los asociados incrementar sus ganancias o reducir sus gastos, pero no constituyen la principal actividad de los mismos. En realidad, solamente esas dos cooperativas proporcionan trabajo a sus miembros.

Confirme que los participantes hayan comprendido este punto, preguntando si los empleados de cualquier cooperativa de servicios que ellos conozcan son socios de la misma. Por lo general no lo son, porque los socios no son los empleados de una cooperativa de servicios sino quienes utilizan sus prestaciones. En cambio, una cooperativa de trabajadores existe con el objeto de proporcionar fuentes de trabajo a sus socios.

5) Solicite a los participantes que sugieran otros términos para describir este tipo de cooperativas; obtenga sugerencias tales como:

- cooperativas industriales;
- cooperativas de trabajo;
- cooperativas de producción;
- taller cooperativo;
- cooperativas de autogestión.

Puede haber otras sugerencias. Subraye que lo más importante no es la terminología, sino que todos entiendan el tipo de organización que se está tratando. No es posible proporcionar una definición precisa ya que existen tipos de empresas cuya clasificación es dudosa. Un criterio útil es aquel que sostiene que en general se puede decir que en una cooperativa de trabajadores:

- todo trabajador es un socio.
- todo socio es un trabajador.

Si bien es posible que se presenten casos en que unos pocos obreros especializados contratados a corto plazo u obreros ocasionales no sean socios, o que algunos socios fundadores no sean ya trabajadores, estos criterios pueden aplicarse, y a menudo se aplican, a lo que llamamos cooperativas de trabajadores y no a cualquier otro tipo de empresa.

6) Solicite a los participantes que identifiquen los tipos de actividades para las que pueden ser más apropiadas las cooperativas de servicio o las cooperativas de trabajadores. Al tratar este punto infiera sugerencias tales como:

Cooperativas de servicios:

- Situaciones en las que varios individuos tienen una necesidad en común, como por ejemplo obtener créditos, organizar la venta de sus productos o conseguir materiales, pero pueden llevar a cabo los demás aspectos de sus actividades de producción en forma individual.

- Cuando los socios no necesitan trabajar en forma colectiva fuera de sus hogares.
- Cuando no es necesaria la uniformidad de los productos acabados.

Cooperativas de trabajadores:

- Cuando se requiere una gran inversión de capital.
- Cuando se requiere una política global y común.
- Cuando se requiere uniformidad de los productos.

Puntualice que es difícil administrar una cooperativa de trabajadores, y que se requiere un alto grado de cohesión y buena voluntad para subordinar las preferencias individuales a los deseos de la mayoría.

En consecuencia, es importante asegurarse de que se incentivará y ayudará a los individuos a formar cooperativas de trabajadores únicamente cuando las circunstancias sean apropiadas. La siguiente lección capacitará a los participantes para la identificación de dichas condiciones.

Causas de fracaso y
condiciones para el éxito

LECCION 4

CAUSAS DE FRACASO Y CONDICIONES PARA EL EXITO

Objetivo: Capacitar a los participantes para que identifiquen las principales razones que conducen al fracaso de las cooperativas de trabajadores y enumeren los factores que se pueden tomar en cuenta en la selección de grupos a apoyar, para evitar dificultades.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Estudios de caso: "Fracasos".

Guía para el instructor:

- 1) Solicite a los participantes que comenten sobre el rendimiento general de cooperativas industriales de su país, región o comunidad. Pida ejemplos específicos, y asegúrese de que se trate en realidad de cooperativas de trabajadores, según la definición dada en la lección previa.

Probablemente algunos participantes sólo conozcan muy pocas cooperativas, o tal vez ninguna. Sea como sea, el porcentaje de éxitos tiende a ser bastante bajo.

Recalque que el rendimiento de las cooperativas de trabajadores es deficiente en casi todos los países del mundo. El objetivo de esta lección es identificar las razones típicas de fracaso y desarrollar pautas que puedan ser aplicadas con el fin de minimizar los peligros de fracaso. En lecciones posteriores, se tratan estas pautas en forma más detallada y se sugieren modos de evitar problemas comunes.

- 2) Solicite a los participantes que formen grupos y distribuya los estudios de caso. Conceda un máximo de 45 minutos para realizar la tarea asignada (si el tiempo no es suficiente, los casos pueden ser analizados individualmente por los participantes).

- 3) Convoque nuevamente a la clase y solicite a un representante de cada grupo que sugiera la razón principal del fracaso de la sociedad en el caso A.

Solicite sugerencias a otros grupos y procure que la clase llegue a la conclusión de que la Cooperativa fracasó fundamentalmente porque fue motivada y en general dirigida por una persona que no era socio; es decir que no existía una necesidad real de la Cooperativa y por lo tanto los socios no le prestaron un apoyo decidido.

- 4) Solicite a otros grupos que sugieran las principales razones de los fracasos en los casos B a F. Es posible que elaboren varias sugerencias, pero intente obtener las siguientes razones:

B: Los negocios en sí no eran viables. Los comerciantes urbanos se habían retirado debido a la competencia, y no había razón alguna para suponer que la Cooperativa sería más próspera que ellos.

C: Los socios fueron incapaces de darse cuenta de que una cooperativa de trabajadores debe ser dirigida en forma empresarial. El hecho de que se trate de una cooperativa no significa que se pueda prescindir de una buena gestión.

D: La Cooperativa carecía de un gerente y en parte había sido motivada por "la búsqueda de subsidios", y no por un real convencimiento en el trabajo cooperativo.

E: No existía una real demanda del servicio que el grupo teatral intentó ofrecer, además, la Cooperativa fue utilizada con fines políticos.

F: Los socios de la imprenta carecían de la capacitación necesaria para producir trabajos de la calidad requerida.

Es posible que las respuestas de los participantes no estén expresadas con estas mismas palabras, y en realidad ellos pueden haber llegado a otras conclusiones. Se deben discutir las mismas, y si resultan tan importantes como las mencionadas anteriormente, también deben ser incluidas.

5) Solicite a los participantes que resuman sus conclusiones, considerando tanto los casos como sus propias experiencias, y que elaboren una serie de pautas o condiciones positivas para el éxito, evitando la frase "no debe". Conceda un máximo de 30 minutos para la realización de esta tarea y procure obtener sugerencias tales como:

- La idea de formar una cooperativa de trabajadores debe provenir de los socios potenciales.
- Los socios deben tener necesidades y una posición económica similares.
- Las actividades comerciales emprendidas por una cooperativa de trabajadores deben ser esencialmente viables.
- Una cooperativa de trabajadores debe ser dirigida en forma empresarial.
- Los asociados de una cooperativa de trabajadores debe tener un problema o necesidad importante en común que la cooperativa pueda resolver.
- Una cooperativa de trabajadores debe ser considerada una organización empresarial y debe evitar complicaciones políticas.
- Una cooperativa de trabajadores debe contar con un buen dirigente.
- Una cooperativa de trabajadores debe ofrecer un producto o servicio que sea realmente necesario en el mercado en cuestión.
- Los socios de una cooperativa de trabajadores deben tener las capacidades necesarias para producir el producto o el servicio que la cooperativa piensa lanzar al mercado.
- Los socios de una cooperativa de trabajadores deben estar plenamente decididos a conseguir el éxito de la misma.
- Los socios de una cooperativa de trabajadores deben ser capaces de manejar la escala y complejidad de las actividades propuestas.

Los términos exactos carecen de importancia. Los participantes pueden sugerir otros puntos igualmente relevantes. No obstante, la lista debe ser lo más concisa y breve posible. Puede resultar

apropiado omitir algunas de las razones aquí proporcionadas si no son importantes en una situación nacional determinada, o bien agregar otras que sean de importancia local.

6) Resuma la discusión presentando en el pizarrón/retroproyector los siguientes factores que pueden ser considerados esenciales para el éxito de una cooperativa de trabajadores:

- La iniciativa debe partir de los propios socios potenciales, quienes no deben depender de decisiones y ayudas externas en forma permanente.
- Igual posición económica y necesidad importante en común.
- Capacitación técnica adecuada.
- Manejo empresarial.
- Viabilidad esencial.
- Un mínimo de interferencia política.
- Dirección eficiente.

Haga hincapié en que es muy difícil que una cooperativa de trabajadores prospere si no satisface estos requisitos.

Fracasos

Lea las siguientes descripciones de cooperativas de trabajadores que han quebrado, y determine la razón por la cual ha fracasado cada una de ellas.

A : Cooperativa de Fabricantes de Calzados Atlántida

Atlántida contaba con una larga tradición en marroquinería artesanal y su gente era famosa por su espíritu de independencia. Hacía pocos años, varios artesanos de esa ciudad habían iniciado la fabricación de calzado. Sufrían algunas dificultades para obtener materia prima y para comercializar sus productos; además competían con productores muy acreditados. Algunos tenían más éxito que otros, y si bien ninguno se sentía totalmente satisfecho con su negocio, nadie conocía apremios económicos.

Un funcionario de la Dirección de Cooperativas conversó con varios de dichos fabricantes de calzado y llegó a la conclusión de que una cooperativa de trabajadores los ayudaría a resolver gran parte de sus problemas. Los persuadió y les ayudó a nombrar una comisión y a designar un gerente.

La cooperativa parecía iniciarse bien; el asesor de cooperativas consiguió un préstamo destinado a la adquisición de materia prima y relacionó a los fabricantes de calzado con nuevos clientes. No obstante, tiempo después los socios parecieron perder interés. Algunos retornaron a sus anteriores proveedores de material mientras que otros prefirieron vender directamente a los comerciantes, como lo habían hecho en el pasado. Muy pocos socios asistían a las reuniones a pesar de los esfuerzos del asesor de cooperativas, y pocos meses después la Cooperativa sucumbía totalmente.

B : Cooperativa de Trabajadores del Bambú:

La villa de Canaan era famosa por su bambú y por la buena calidad de sus cestas, sombreros y otros productos tejidos allí desde hacia muchas generaciones. Existían varias compañías que producían estos artículos; la mayoría de ellas eran propiedad de comerciantes urbanos que solían

abastecerse de bambú en las montañas cercanas y enviarlo a artesanos individuales. Estos producían lo que los comerciantes demandaban y luego se les pagaba por su trabajo, descontando el costo del bambú.

No obstante, con el correr de los años el número de artesanos empleados bajo este sistema disminuyó en forma progresiva, y también se redujeron sus ganancias. Los comerciantes se quejaron de la competencia que constituían los artículos más modernos de plástico y metal, y manifestaron que sólo podían vender los artículos de bambú a muy bajo precio.

El Gobierno tenía gran interés en alentar a los ciudadanos de la región para que se hicieran cargo de las actividades comerciales que en ese momento estaban en manos de comerciantes de la capital. La frustración de los trabajadores del bambú con respecto a las condiciones laborales había sido tan grande, que ya habían formado un grupo a fin de dar más fuerza a sus reclamaciones, y el directivo de la misma apoyó vehementemente la idea de crear una cooperativa de trabajadores.

Comenzaron con grandes esperanzas; adquirieron bambú mediante un préstamo del Gobierno y ofrecieron a los socios "un justo salario diario por un justo trabajo diario" en lugar de los bajos salarios que percibían anteriormente. El Gobierno contaba con un organismo para facilitar la exportación y a través de él se recibieron algunos pedidos iniciales provenientes de otros países. Sin embargo, los precios aún eran demasiado bajos y la sociedad pronto se encontró en dificultades. Tiempo después ya no podían pagar los salarios iniciales y tuvieron que retrasar el reembolso del crédito, ya que las mercancías se acumulaban en el depósito. Finalmente, muchos socios se retiraron y la manufactura cesó en forma total; otros volvieron a trabajar para los comerciantes urbanos, quienes les pagaban aún menos que antes.

C : Cooperativa de Fabricantes de Maquinaria

La demanda de máquinas se incrementaba continuamente debido a la instalación de más industrias en la zona, razón por la cual un grupo de mecánicos calificados decidió crear una cooperativa de trabajadores. No comprendían por qué sólo los directivos y los capitalistas debían recibir todos los beneficios de tal situación.

Se enteraron de la venta de un taller de maquinaria, pequeño pero razonablemente bien equipado, por parte de una gran compañía que deseaba especializarse en otro ramo. Puesto que todos eran mecánicos calificados y contaban con cierta cantidad de dinero propio, les fue posible recibir un préstamo bancario y adquirir los equipos necesarios.

Estaban decididos a atenerse a los principios de una auténtica cooperativa de trabajadores y a evitar el gasto de los costosos servicios de un gerente. Sabían cómo hacer el trabajo y estaban relacionados con gente que les formularía pedidos y abastecería de materia prima, y sabían que sus clientes les darían una idea de los precios a fijar.

La Cooperativa tuvo un buen inicio; la calidad del trabajo era muy buena y muchas compañías recibieron bien esta nueva fuente de abastecimiento. No obstante, algún tiempo después comenzaron las dificultades. Un cliente se quejó de haber recibido la factura demasiado tarde y en la misma no se respetaba el precio acordado al realizar el pedido. Se olvidaban de pedidos urgentes mientras se satisfacían otros menos apremiantes, y algunos proveedores no recibían el importe adeudado dentro del plazo estipulado. La cooperativa comenzó a carecer de fondos. Luego encontraron en un cajón varios cheques sin cobrar y acudieron al banco, pero esto sólo significó una tregua.

Obviamente, los clientes se cansaron de negociar con esta cooperativa y cesaron los pedidos. Las ganancias de los socios descendieron considerablemente y algunos se retiraron de la cooperativa para realizar trabajos que les proporcionarían un ingreso más estable. La calidad también declinó y cuando la cooperativa se atrasó en el pago del préstamo, los socios comprendieron que no contaban con el dinero necesario para seguir adelante. Vendieron las máquinas para pagar dicho préstamo y se disolvió la sociedad.

D : Sociedad de Tejedores El Telar :

El gobierno había organizado varios programas para fomentar las industrias textiles en pequeña escala, por lo cual 25 tejedores decidieron formar una sociedad cooperativa. Varios se sintieron particularmente atraídos por los generosos planes de crédito y otras facilidades subvencionadas por el Gobierno. Pensaron que ésta sería una oportunidad

para renovar su equipamiento sin incurrir en gastos. Varios concibieron la idea casi simultáneamente, y decidieron que seían verdaderamente democráticos. La presidencia era asumida por un socio diferente en cada reunión, y todas las decisiones eran discutidas por una comisión directiva integrada por cinco socios. Los miembros de esta comisión también rotaban para que cada socio tuviese oportunidad de participar.

Pronto comenzaron a surgir otros fabricantes de textiles, en grupos o individualmente, intensificándose así la competencia. Los clientes insistieron en la rapidez de las entregas y en la fijación inmediata de precio y fecha de entrega. La Cooperativa "El Telar" encontró grandes dificultades para satisfacer a estos clientes, ya que cada decisión debía ser discutida por la comisión directiva, y las decisiones importantes tales como la estipulación de precios, debían ser analizadas en las reuniones semanales en que participaban todos los socios.

Algunos socios sugirieron que debían agilizarse los procedimientos y designarse a uno de ellos como gerente, al menos durante un período de prueba. Los demás socios no aceptaron. En todo caso, nadie tenía claro quién debía desempeñar dicha función, y nadie se ofreció voluntariamente puesto que pensaban que debía mantenerse el principio de igualdad.

Mientras proseguía este debate, observaron que recibían cada vez menos pedidos, y que los competidores compraban hilo a menor costo a viajantes que visitaban sus instalaciones. A la Cooperativa "El Telar" le habían ofrecido también este hilo, pero no pudo negociar con los vendedores porque todo el grupo debía participar en las decisiones de compra y resultó imposible reunirlos con la rapidez necesaria para adquirir el hilo cuando les fue ofrecido.

Los socios estaban en desacuerdo respecto a lo que debían hacer. Algunos propusieron disolver la Cooperativa, otros sugirieron solicitar al Gobierno un mayor apoyo. No obstante, no llegaron a ningún acuerdo y finalmente se quedaron sin materia prima, puesto que sus proveedores originales habían cesado sus operaciones debido a la competencia que representaban los viajantes. Los tejedores retornaron a sus hogares y la Cooperativa se disolvió.

E : Cooperativa Teatral El Entusiasmo

Los jóvenes graduados tenían dos razones para sentirse descontentos: no podían encontrar trabajo, y, por otra parte, veían que las obras teatrales tradicionales del país, que habían aprendido a comprender y disfrutar en la universidad, estaban desapareciendo rápidamente. Los teatros comerciales se inclinaban por obras modernas y en los cines imperaban las películas extranjeras.

Uno de ellos sugirió la posibilidad de resolver ambos problemas a la vez; debían formar una cooperativa teatral a fin de rescatar las obras nacionales. De este modo obtendrían ingresos y preservarían el patrimonio cultural nacional.

Sus compañeros manifestaron un gran entusiasmo. Su profesor universitario hizo los arreglos necesarios para que obtuvieran, en calidad de préstamo, un salón desocupado que era propiedad de la Municipalidad. Reunieron el poco dinero que tenían y lograron obtener un préstamo del Gobierno para gastos de vestuario y decorado.

En parte esto se llevó a cabo gracias a la influencia de un político local, quien se comprometió a publicitar las obras mediante sus relaciones. A cambio, los socios llevaron a cabo una campaña electoral en favor de su partido, y el salón se utilizó tanto para reuniones políticas como para representaciones teatrales.

Los graduados representaron su primera obra con gran esmero, y lograron persuadir a la prensa y otras organizaciones locales que dieran amplia publicidad a la obra teatral. El costo de las entradas era razonable y en el estreno se observó la asistencia de muchos miembros del plantel universitario, algunos estudiantes, amigos, y familiares de los actores asociados. El periódico local publicó una crítica muy favorable de la obra, pero luego del estreno el público disminuyó noche a noche. Transcurrida una semana sólo se vendía la mitad de las localidades, por lo cual decidieron cambiar la obra.

Ensayaron una segunda obra durante varias semanas; durante este período varios de los socios no alcanzaban a cubrir sus necesidades de manutención; por ello tomaron trabajos de media jornada para poder subsistir. Sin embargo perseveraron; pero en la noche del estreno sólo se vendió

la mitad de las entradas, y dos días después a sala estaba prácticamente vacía. En esos días el político había sido reelecto y no mostró más interés en el grupo.

Algunos socios deseaban representar obras más modernas, pero la mayoría se negó. Recordaron a sus compañeros que se habían asociado con el objetivo de preservar las tradiciones culturales del país. Si la gente era tan ciega con respecto a su propio patrimonio, era preferible cesar el trabajo en forma total, antes que bajar su nivel. La reunión concluyó sin haber llegado a un acuerdo, y la cooperativa nunca volvió a representar otra obra.

F : Cooperativa de Impresores

A los jóvenes instruidos de la región les parecía imposible encontrar un modo de aplicar los conocimientos adquiridos en sus estudios para ganarse la vida.

Un grupo de jóvenes de ambos sexos que habían completado sus estudios secundarios el año anterior decidió buscar una solución nueva. En el colegio les habían enseñado a analizar las dificultades detenidamente, y pronto se dieron cuenta de que sus conocimientos de lectura y escritura eran apreciables y poco comunes. ¿Cómo podían hacer uso de ellos? Después de considerar la situación, decidieron abrir una imprenta. Las empresas privadas, estatales y cooperativas de la zona debían llevar el material para imprimir hasta la capital, la cual se encontraba a 150 kilómetros de distancia, y había en la región una gran demanda de impresión de formularios comerciales, afiches, pequeños folletos y quizás libros y periódicos.

El grupo se puso en contacto con un funcionario de la Dirección de Cooperativas, quien les aconsejó que consiguieran los equipos necesarios y logró que el representante de una firma importadora de impresoras offset hablara con el grupo; la conversación con este representante fue de gran utilidad. Recomendó una maquinaria apropiada y también se ofreció para dictar un curso de capacitación de dos días de duración, en la ciudad capital, de forma gratuita. El funcionario cooperativista logró que su Dirección se hiciera cargo de los gastos de traslado de los jóvenes, quienes disfrutaron mucho observando el funcionamiento de las máquinas y ensayando el manejo de las mismas.

Con la ayuda del representante de ventas prepararon una solicitud de préstamo que fue rápidamente aprobada. Las máquinas fueron entregadas dos meses después, y en ese lapso el grupo había logrado obtener varios pedidos. Comenzaron con entusiasmo, pero pronto se dieron cuenta de que el trabajo no era tan fácil como habían pensado. El conocimiento de la lectura y escritura resultaba útil para corregir las pruebas, pero había tareas mucho más difíciles, tales como colocar la cantidad apropiada de tinta en los rodillos, apilar el papel adecuadamente, asegurarse del correcto secado del impreso final, etc. Realizaron algunos trabajos, pero éstos eran de muy mala calidad y ningún cliente efectuó más pedidos.

El proveedor de maquinaria no pudo brindar más ayuda debido a que sus oficinas se encontraban en la ciudad capital. Tiempo después la sociedad carecía de fondos. Finalmente, los Fabricantes acordaron volver a comprar la maquinaria aproximadamente a la mitad del costo original, y el Banco Cooperativo canceló el resto del préstamo por considerarlo deuda incobrable.

materia

5

¿Independencia o apoyo externo?

LECCION 5

¿INDEPENDENCIA O APOYO EXTERNO?

Objetivo: Capacitar a los participantes para reconocer y evitar los peligros que implican la intervención y apoyo excesivos a las cooperativas de trabajadores, y reconocer la necesidad de fomentar la independencia.

Duración: Dos horas y media a tres horas.

Material: Estudios de caso: "La Aguja" y "San Onofre".

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes las condiciones necesarias para el éxito de las cooperativas de trabajadores identificadas en la lección 4. Pregunte por qué resulta particularmente difícil para los propios socios, sus asesores y otras personas ajenas a la sociedad evitar los peligros que implican la intervención y el apoyo excesivos:
 - Las personas sin empleo que carecen de ideas propias se aferran vehementemente a las ideas de otras personas que parecen ofrecerles un sustento, aun cuando en realidad no comprenden dichas ideas.
 - Las personas que intentan crear una cooperativa de trabajadores siempre encuentran dificultades, por lo tanto no es probable que rechacen ningún ofrecimiento de ayuda.
 - La tarea de los funcionarios de promoción de cooperativas consiste en ayudar a las sociedades nuevas y a las ya existentes. Les es difícil mantenerse al margen y permitir que un grupo cometa errores y procure hallar sus propias soluciones, puesto que tales grupos son escasos y el fracaso puede perjudicar profesionalmente al funcionario.
 - Los objetivos de los planes de desarrollo exigen que se promocióne anualmente un determinado número de cooperativas.

Recalque que, sin embargo, es de vital importancia que ambas partes reconozcan los peligros que implica una ayuda excesiva, y la importancia de cultivar el espíritu de independencia de los socios de una cooperativa de trabajadores. Los dos casos que analizarán los participantes en esta lección ilustran las ventajas de una solución razonable y las desventajas de una intervención excesiva.

2) Si es posible se deben entregar los estudios de caso a los participantes con antelación a fin de que dispongan del tiempo necesario para la lectura individual. Divida a los participantes en grupos. Si han leído los casos con anterioridad, otorgue 45 minutos para el análisis en los grupos; si fue imposible leerlos anticipadamente, conceda un máximo de 60 minutos para la lectura individual y el debate en grupo.**

3) Reúna la clase. Solicite a un grupo la respuesta correspondiente a la primera pregunta. Pida otras sugerencias e intente obtener una respuesta como la siguiente:

- La idea de formar la Cooperativa La Aguja tuvo su origen en el director de la sede local del Centro de Promoción Industrial.
- Los propios tejedores concibieron la idea de formar la Cooperativa San Onofre.

Solicite a otro grupo la respuesta correspondiente a la segunda pregunta. Incentive el debate y haga referencia a hechos específicos tales como:

Cooperativa La Aguja

- El director de la sede local del Centro de Promoción Industrial preparó el estudio de factibilidad para el grupo.

** Nota: En los estudios de caso y a lo largo de este Manual las cifras decimales van precedidas de un punto. Ejemplos: 0.01; 0.12; 1.23; 12.34; etc.

Las cifras enteras se presentan en grupos de tres guarismos separados por un espacio. Ejemplos: 1 234; 12 345; 123 456; etc.

- Dicho director sugirió la solicitud de un préstamo.
- El mismo se puso en contacto con el Presidente del país y otras personas importantes.
- También solicitó a los extranjeros que brindaran su ayuda a la sociedad.
- La asesora extranjera consiguió que se organizara y subvencionara un curso de dirección empresarial.

Cooperativa "San Onofre"

- Los socios eligieron a su propio gerente.
- Cada socio contribuyó con \$300 de su propio capital.
- Los socios decidieron invitar a las mujeres a unirse al grupo.
- Los socios emplearon ellos mismos al gerente de producción y al encargado de la capacitación.

4) A los participantes les puede resultar fácil hacer críticas al director del Centro de Promoción Industrial y a los expertos extranjeros que intervinieron en el caso de La Aguja. Pregúnteles cómo reaccionarían al asesorar a una cooperativa de trabajadores recientemente formada, si se dan cuenta de que la misma tiene probabilidades de fracasar a menos que los socios efectúen cambios radicales en la gestión, y siendo dichos socios incapaces de concebir o implementar esas reformas.

- ¿Permitirían que la sociedad fracasara?
- ¿Sugerirían y de ser necesario llevarían a cabo las reformas ellos mismos?

Todo asesor se siente emocionalmente implicado en una empresa cooperativa con la cual ya ha estado relacionado. Además, si fracasa una sociedad de la cual él es "responsable", las culpas pueden recaer sobre su persona.

5) Solicite a los grupos la respuesta correspondiente a la tercera pregunta. Procure obtener respuestas tales como:

Manera de formar el grupo:

- El grupo La Aguja no se formó por propia iniciativa de sus miembros sino que fue reunido por el director del CPI.
- El grupo San Onofre se constituyó por propia iniciativa para alcanzar objetivos específicos.

Homogeneidad:

- El iniciador del grupo La Aguja ya desempeñaba otras funciones y sus objetivos y necesidades diferían de los del grupo.
- El grupo San Onofre estaba integrado por individuos con necesidades y objetivos en común y estaban en igualdad de condiciones en lo referente a capacitación y posición económica.

Necesidad:

- El grupo La Aguja se hallaba en buenas condiciones económicas y no tenía una gran necesidad de ingresos extras.
- El grupo San Onofre estaba integrado por individuos de pocos recursos económicos, quienes pensaron que agrupándose podrían satisfacer sus necesidades específicas.

Capacitación:

- La mayoría de los asociados del grupo La Aguja no tenía capacitación específica, y en realidad sólo la adquirieron al iniciarse el grupo.
- Todos los integrantes del grupo San Onofre poseían un nivel de capacitación similar.

Entorno nacional:

- El entorno del grupo La Aguja ofreció respaldo, pero dicho grupo fue considerado como una cooperativa "modelo" más que parte de un auténtico movimiento nacional. La idea de formar la cooperativa y las diversas formas de ayuda fueron más bien impuestas al grupo y no solicitadas por él.

- Las cooperativas eran parte importante de la ideología nacional del país al que pertenecía el grupo San Onofre. Los servicios necesarios estaban disponibles para cualquier grupo con la capacidad necesaria para hacer un buen uso de los mismos, y sólo fueron prestados al ser solicitados por los tejedores.

- 6) Solicite a los participantes comentarios sobre la implicancia de ambos casos en su propio trabajo. ¿Cuáles son las causas que les impiden actuar como los organismos de apoyo en el caso de San Onofre más bien que como en el caso de La Aguja?

Los participantes pueden hacer referencia a impedimentos tales como:

- Las obligaciones oficiales de su cargo.
- La falta de conocimiento de la gente sobre las ventajas de la cooperación.
- El bajo nivel de capacitación y la falta de capacidad gerencial de los miembros del grupo.
- El entorno nacional, que básicamente no es favorable para el funcionamiento de cooperativas.

Explique que, además, los asesores pueden adoptar una actitud paternalista o aun asumir equivocadamente sus roles como si fuesen directores más que colaboradores externos. En muchos lugares del mundo, en tales situaciones los asesores se autoconsideran controladores y tienden a intervenir en las operaciones internas de las cooperativas de trabajadores.

- 7) Solicite a los participantes que sobre la base de sus propias experiencias sugieran formas en que los asesores pueden incrementar el número de casos semejantes al grupo San Onofre, y reducir aquellos similares al grupo La Aguja. Obtenga sugerencias tales como:

- Por lo general, pueden promover la idea de formar cooperativas, pero deben abstenerse rigurosamente de sugerir dicha idea a individuos que aún no han formado un grupo ni realizado un verdadero esfuerzo conjunto para resolver sus dificultades.

- Informar a la gente en general, y en particular a grupos ya iniciados, acerca de las actividades que podrían emprender y los servicios disponibles, pero asegurarse de que sea el propio grupo el que efectúe la solicitud.
- Disponer la capacitación de los miembros del grupo en materia de gestión y otras labores, y no realizar dichas tareas en su lugar, aun cuando eso implique más tiempo y más probabilidades de fracaso.
- Tratar de evitar complejos estudios de factibilidad o solicitudes de crédito, cuya preparación escapa a la capacidad de los grupos, y que no son importantes en relación a sus necesidades reales. Si lo solicitan, enseñarles a elaborar planteos simples y claros que especifiquen la suma de dinero que necesitan y la forma de reembolso.
- Aclarar desde el comienzo que, como asesores, deben aconsejar y no proponer.
- Estar preparados para aceptar un pronto fracaso, y reconocer que eso es mucho mejor que una costosa y prolongada agonía como la sufrida por el grupo La Aguja.
- Asumir que no se debe tener en cuenta el objetivo final que persigue un asesor externo. Los socios deben tener el convencimiento de que la cooperativa es su propia creación.

Resuma lo expresado haciendo hincapié en que la tarea del asesor es: contribuir a que las cooperativas de trabajadores adquieran independencia, capacitar a los socios para que tomen decisiones según crean conveniente, y prevenirlos sobre la indebida dependencia respecto de fuentes externas de abastecimiento, asesoramiento ó ayuda.

Advierta a los participantes acerca de las consecuencias del desarrollo de una actitud de dependencia por parte de las nuevas cooperativas de trabajadores como consecuencia de una prolongada ayuda excesiva o del intento de promover dichas cooperativas a través de ayuda o subsidios excesivos.

Dos casos: "La Aguja" y "San Onofre"Cooperativa Femenina de Corte y Confección "La Aguja" (CFCCA)

La CFCCA fue creada en el año 1979 por el director de la sede local del Centro de Promoción Industrial (CPI), quien preparó un estudio de factibilidad y alentó a una dama de la localidad que dirigía una escuela de corte y confección a formar una cooperativa con 30 de sus alumnas. Estas sólo estaban interesadas en coser para sus familias, pero también aceptaron de buen grado la oportunidad de ganar algún dinero para incrementar los ingresos familiares. La mayoría de los esposos eran empleados públicos.

El director del CPI presentó las costureras al gerente de un banco y las ayudó a obtener un crédito de \$2 000 para adquirir máquinas de coser y \$6 000 como fondo de operaciones. Las propias mujeres reunieron la suma de \$1 800.

La Cooperativa se inauguró con una gran ceremonia. El director del CPI persuadió al Presidente del país a asistir a dicha inauguración, ya que era una de las primeras cooperativas de trabajadores en el país y la única dirigida por mujeres. Poco después dicho director fue trasladado a otra localidad, pero antes de partir persuadió a una fundación extranjera de ayuda, la Fundación para el Desarrollo de Latinia, a tomar bajo su protección a la nueva sociedad. La esposa de uno de los extranjeros aceptó capacitar a las asociadas en contabilidad básica, y comenzó a llevar las cuentas de la sociedad. También persuadió a la Fundación para el Desarrollo de Latinia a organizar y subvencionar un curso de dirección empresarial de una semana de duración para todas las asociadas de la CFCCA.

Las asociadas decidieron confeccionar pijamas debido a la simpleza de la labor. Luego observaron que eran de calidad inferior y mucho más costosos que los pijamas importados existentes en el mercado. No obstante, continuaron confeccionando pijamas y otras prendas, ya que aún contaban con fondos para adquirir género. Sólo se vendieron unos pocos artículos.

Luego la Fundación para el Desarrollo de Latinia proporcionó un asesor de comercialización para ayudarlas a vender los artículos. Este decidió que era imposible competir en el mercado interno, pero logró conseguir algunos pedidos de sociedades benéficas extranjeras, interesadas en ayudar a grupos femeninos de países en vías de desarrollo. Sin embargo, la calidad aún constituía un problema, y en consecuencia la Fundación para el Desarrollo de Latinia también proporcionó un experto en control de calidad para ayudar a las damas a mejorar la calidad de sus artículos.

La CFCCA continuó sobreviviendo gracias a ocasionales pedidos del exterior. Tenía dificultades para conseguir material y para organizar la exportación, pero por lo general los patrocinadores extranjeros podían ayudarla. No obstante, dos años después, la fundación extranjera se retiró. Uno o dos clientes continuaron enviando pedidos, pero a la CFCCA le resultaba difícil conseguir material y confeccionar prendas de la calidad necesaria en el plazo estipulado. Pocos meses después se agotaron los fondos y las asociadas dejaron de ir al taller porque preferían permanecer en sus hogares. Los préstamos nunca fueron reembolsados, y la CFCCA finalmente cesó sus operaciones en forma total.

Cooperativa de Tejedores de San Onofre (CTSO)

Durante cientos de años la región de San Onofre ha sido un centro de tejeduría. El Gobierno se mostraba interesado en preservar las artesanías tradicionales de este tipo, ya que son parte del patrimonio nacional, y en emplear los materiales y técnicas locales en la producción de artículos tanto para el consumo interno como para la exportación.

En 1972 el Gobierno autorizó a un grupo de artesanos del cuero de la ciudad capital a que formara una cooperativa, y varios grupos similares siguieron este ejemplo. En 1974, 44 artesanos de San Onofre formaron la CTSO. Confiaban en poder mejorar el abastecimiento de materia prima y la comercialización de sus productos, y también incentivar a la gente joven a aprender un oficio.

Como gerente eligieron al hijo de uno de los socios, quien había cursado estudios secundarios y tenía un conocimiento básico de teneduría de libros. Los socios reunieron \$300 de sus propios ahorros y, junto con

un crédito bancario por igual valor, los invirtieron en la adquisición de materia prima. A pesar de sus esfuerzos, les era muy difícil obtener suministros regulares de hilo de buena calidad, así como también vender sus productos. Varios tejedores se retiraron de la sociedad.

En 1978 la situación era muy grave; los 20 socios que quedaban lograron reunir \$400 y luego solicitaron al Gobierno ayuda para obtener materia prima. Su insistencia despertó el interés de un funcionario, quien los ayudó a obtener licencias de importación de materia prima y garantizó una prórroga del crédito bancario.

Los socios respondieron con gran entusiasmo y también reunieron 45 mujeres en calidad de asociadas. Emplearon a uno de los tejedores con más antigüedad en el oficio quien las enseñó a tejer - trabajo tradicionalmente masculino - y también diseñó un tipo de telar manual que permitió incrementar la productividad.

En 1983 las ventas anuales de la sociedad superaron los \$300 000. El grupo estaba integrado por 66 hombres y 155 mujeres, y la ganancia mensual de cada uno oscilaba entre \$150 y \$300, dependiendo de la producción. La sociedad reconstruyó su taller e inició un programa de alfabetización para las asociadas, ya que nunca habían asistido a una escuela. Treinta y ocho de ellas obtuvieron el certificado de estudios primarios completos.

La sociedad también pudo adquirir un proyector y un video- grabador con el excedente. Esto incentivó aún más a los socios a ampliar su educación, ya que San Onofre es una región montañosa donde no hay cine ni televisión. En realidad, la sociedad ha llegado a ser una importante fuerza económica y social en la comunidad.

Tarea:

- 1) ¿Quién concibió la idea de formar la cooperativa de trabajo en cada caso?
- 2) Ambas sociedades recibieron una marcada ayuda por parte de los organismos oficiales. ¿Qué diferencia fundamental hubo en la forma de iniciar y proporcionar la ayuda en cada caso, y quién controló y dirigió básicamente cada cooperativa?

3) ¿Qué diferencias significativas existieron en el inicio de las dos sociedades con respecto a:

- manera de formar el grupo;
- homogeneidad del grupo;
- necesidades de los asociados;
- capacitación de los asociados;
- el entorno nacional en el cual se iniciaron?

materia

6

**Explotación y
participación de los socios**

LECCION 6

EXPLOTACION Y PARTICIPACION DE LOS SOCIOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para la identificación de situaciones en las que es probable que la falta de participación de los socios en una cooperativa de trabajo conduzcan a la explotación y al fracaso.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Estudio de caso: "Las tejedoras de La Cañada" y "Los carpinteros de La Garlopa".

Guía para el instructor:

1) Recuerde a los participantes el debate sostenido en lecciones anteriores y la necesidad de desarrollar las cooperativas de trabajadores como organismos independientes. Explique que una de las formas de desarrollar dicha independencia consiste en fomentar la participación de los socios en todos los aspectos del funcionamiento de la cooperativa.

En la medida de lo posible, los estudios de caso deben ser distribuidos con bastante anticipación, con el fin de proporcionar el tiempo suficiente para su lectura de manera individual.

Divida a los participantes en grupos. Si han leído los casos con antelación, otorgue un máximo de 45 minutos para el debate; de lo contrario, conceda hasta 30 minutos adicionales para la lectura individual.

2) Reúna la clase. Solicite la respuesta correspondiente a la primera pregunta al representante de un grupo. Procure obtener la siguiente respuesta:

- La iniciativa de formar la Cooperativa de Tejedores de La Cañada provino de un individuo ajeno al grupo: la idea fue de José Márquez.

- Los propios carpinteros fueron quienes decidieron formar la Cooperativa La Garlopa.
- La Cooperativa de la Cañada no era homogénea. Una de las asociadas era precisamente una de las comerciantes que ejercían la explotación contra la cual había sido formada la sociedad.
- La Garlopa estaba integrada en su totalidad por carpinteros calificados. Uno de ellos tenía una mejor capacitación, pero básicamente constituían un grupo homogéneo.
- Todos los carpinteros deseaban evitar ser explotados por sus patrones y asegurarse un trabajo remunerativo.
- Las tejedoras también deseaban evitar una posible explotación e incrementar sus ingresos, pero la señora Lauro deseaba aumentar sus ganancias comerciales particulares.
- Sólo la señora Lauro dirigió la Cooperativa de La Cañada. Los demás asociados no participaron en la dirección.
- Benítez era el gerente de la Cooperativa La Garlopa, pero todos los socios participaron en la dirección.

3) Pregunte a los participantes de qué modo José Márquez podría haber evitado el problema. ¿Cómo podrían haber impedido que la señora Lauro explotara al nuevo grupo, en beneficio propio, y al mismo tiempo conseguir que la Cooperativa estuviese apropiadamente dirigida por alguien capacitado que pudiese adquirir el hilo, mantener la calidad y vender los productos finales?

Algunas sugerencias pueden ser:

- Persuadir o ayudar a las asociadas a contratar un gerente de otra localidad con la capacitación y experiencia necesarias.
- Ayudar a las asociadas a relacionarse con comerciantes minoristas que podrían interesarse en suministrarles hilo y en comprar los artículos a mejor precio, desvinculándose de las mujeres que oficiaban de intermediarias.
- Incentivar a las asociadas a establecer y observar reglas para el ingreso en la cooperativa que promovieran la homogeneidad del grupo.

- Proporcionar instrucción a las asociadas; en particular, capacitación para los miembros del Consejo de Administración.

Solicite a los participantes comentarios sobre estas y otras sugerencias. Dichos comentarios pueden incluir:

- Los servicios de buenos gerentes son costosos. No es probable contratar a una persona que tenga la capacidad, experiencia y relaciones necesarias por el salario que la sociedad podía ofrecer, a menos al comienzo.
- Para cumplir las funciones necesarias, un minorista hubiese tenido que gastar en viajes, transporte y supervisión. El resultado podría haber sido no muy diferente de la situación descrita y las tejedoras no se encontrarían en mejores condiciones.

Analice estos puntos en relación con ambos casos, y resuma puntualizando la necesidad de una activa participación de los asociados en la dirección y actividades de las cooperativas de trabajadores.

- 4) Solicite comentarios sobre la situación inicial de las hilanderas. ¿Estaban siendo explotadas o no?

Solicite a un participante que analice el costo de una pieza de género de 10 metros de largo y procure obtener las siguientes cifras:

Costo del hilo	\$ 30
Salario de la tejedora	\$ 8
Beneficios y gastos del mayorista	<u>\$ 22</u>
Precio de compra del minorista	\$ 60
Beneficios y gastos del minorista	<u>\$ 30</u>
Precio de venta del minorista	<u>\$ 90</u>

Recalque que, en realidad, la actividad del mayorista puede significar un costo de \$22 por pieza de 10 metros. El hecho de que dicho costo sea casi tres veces el salario de una productora no es importante. Lo que determina el costo es lo que realmente tiene que hacerse, así como la existencia de una competencia que evite una ganancia excesiva.

Pregunte a los participantes qué puede haber permitido en este caso que los mayoristas obtuvieran beneficios excesivos. Usted puede sugerir que muy bien podrían haber sido amigos entre sí, razón por la cual no hubiesen competido.

Insista, no obstante, en que si las ganancias de los mayoristas hubiesen sido muy excesivas, los minoristas probablemente habrían intentado relacionarse directamente con las productoras. No hay una clara prueba de que la actividad mayorista fuese extremadamente ineficiente o monopolística.

Solicite a los participantes que, sobre la base de sus propias experiencias, proporcionen ejemplos de una sociedad cooperativa en el ramo industrial o agrícola que se haya formado con el fin de "sustituir a intermediarios explotadores", y que haya terminado teniendo iguales costos que los intermediarios, o bien que haya sido incapaz de brindar un servicio adecuado a sus clientes y/o productores.

Haga hincapié en que alguien tiene que pagar las actividades de comercialización. El hecho de que sean llevadas a cabo por una sociedad cooperativa no significa necesariamente que serán menos costosas.

5) Algunos participantes pueden sugerir que podría haber existido la posibilidad de procurar capacitación en materia de gestión y comercialización para una o más asociadas. Solicite comentarios a los demás participantes.

- La capacitación exige tiempo; sería imposible convertir una tejedora rural, en una buena administradora en menos de dos o tres años.

- La capacitación no puede sustituir a la experiencia. Probablemente la señora Lauro nunca recibió una preparación en gestión de empresas, pero conocía a las tejedoras, sabía cuales eran sus capacidades individuales, y conocía personalmente a los clientes.

6) Pregunte a los participantes si en el caso de ser gerentes del banco, habrían respaldado la solicitud de crédito de los carpinteros de La Garlopa, suponiendo que el proyecto fuese teóricamente viable.

- La mayor virtud de la cooperativa ha sido la homogeneidad y capacidad de los asociados y la pequeña escala de sus actividades, lo cual ha asegurado que la totalidad de los miembros permanecieran en contacto con todos los aspectos de sus actividades. ¿Sería esto posible al tener que dirigir también un local de ventas?
- La cooperativa es muy pequeña; probablemente podría lograr una mayor demanda y reunir más asociados apropiadamente calificados en dicho ramo. ¿No se los debería alentar a expandir la actividad de la carpintería, quizás a través de la adquisición de maquinaria adicional que el banco muy bien podría financiar?

Subraye que un grupo que ha tenido éxito en un nivel de actividad, puede muy bien fracasar al expandir o cambiar la misma. Un estudio de factibilidad aparentemente favorable no constituye una garantía de que los asociados sean capaces de dirigir la nueva actividad.

7) Solicite sugerencias sobre lo que debe hacer José Márquez. Las mismas pueden incluir:

- Permitir que la señora Manzano se haga cargo de la sociedad, como ella sugiere. Esto al menos aseguraría un pago a las tejedoras al nivel vigente, y probablemente en el futuro se unirían más asociadas a medida que creciera la actividad.
- Desentenderse totalmente de las actividades de la sociedad y dejar que las asociadas decidan su propio futuro. Esto probablemente significaría que en todo caso la señora Manzano se haría cargo de la sociedad.
- Tratar de persuadir a las asociadas a que nombren una directora entre ellas, e incentivarlas a reorganizar la sociedad en una verdadera cooperativa de trabajadores. Esto es posible, pero puede muy bien originar un boicot por parte de la señora Manzano y otros comerciantes, lo cual las dejaría en condiciones aún mucho más lamentables.

Los participantes deberán quizás aceptar que lo mejor en beneficio de las tejedoras es permitir que la señora Manzano se haga cargo de la sociedad. La empresa fue mal concebida y eso ya no se puede solucionar. Si la señora Manzano asume la dirección, significará al menos que nadie estará en peores condiciones que antes, puesto que la cooperativa sigue funcionando. Muchas cooperativas de trabajadores en quiebra perjudican seriamente a sus socios.

- 8) Haga referencia nuevamente a las condiciones, necesarias para el éxito de las cooperativas de trabajadores, resumiéndolas en el pizarrón/retroproyector, y pida a los participantes que señalen qué condiciones satisfizo cada sociedad:

	Cooperativa de Tejedoras de la Cañada	Cooperativa de Carpinteros de La Garlopa
¿Idea propia?	No	Sí
¿Buenos dirigentes?	Sí	Sí
¿Homogeneidad?	No	Sí
¿Verdadera necesidad?	Sí	Sí
¿Adecuada gestión empresarial?	No	Sí
¿Fundamentalmente viable?	?	Sí
¿Libre de explotación externa?	No	Sí

La Sociedad de La Cañada satisfacía algunas de las condiciones para el éxito, pero la Cooperativa La Garlopa satisfacía la totalidad de las mismas.

Subraye que es fácil juzgar los hechos consumados. No obstante, debió haber sido posible identificar al menos algunas de las deficiencias de la Sociedad de La Cañada desde el comienzo y haber tratado de corregirlas, o haber desistido totalmente de promover la idea.

"Las tejedoras de La Cañada" y "Los carpinteros de La Garlopa"

Cooperativa de Tejedores de La Cañada

Al recibir el llamado telefónico de un amigo para decirle que la señora Lauro había fallecido, José Márquez, que era asesor de cooperativas de la Región de La Cañada, decidió ir inmediatamente a ver qué podía hacer por la cooperativa de tejedores.

Mientras se dirigía hacia allí meditó acerca de la situación de dicha sociedad. La había formado hacía ya unos años, porque había deseado mejorar los ingresos de las tejedoras de la localidad y protegerlas contra la explotación. En ese entonces, unas cuantas mujeres de clase media de La Cañada comercializaban las telas tradicionales de la región, las cuales eran famosas entre los turistas que visitaban esa ciudad.

Los turistas estaban dispuestos a abonar hasta \$90 por una pieza de 10 metros de largo; el hilo empleado en dicha pieza costaba \$30. Las artesanas recibían \$8 por su labor, que exigía un tiempo aproximado de una semana, y los comerciantes luego vendían dicha pieza a los minoristas a \$60. Márquez estimó injusto que las tejedoras sólo ganaran \$8 por un artículo vendido a \$90, y decidió hacer algo al respecto.

Al principio Márquez no había podido despertar el interés de ninguna tejedora, pero luego la señora Lauro, una ama de casa de clase media de La Cañada, había acordado prestar ayuda. Ella invirtió \$100 de su propio capital y 35 tejedoras a quienes había alentado a unirse acordaron pagar su parte más adelante. El banco prestó \$300 a la nueva Cooperativa, y Márquez compró hilo y lo entregó a la señora Lauro. Esta había aceptado ser directora a tiempo parcial, ya que también era maestra.

Desde entonces la Cooperativa pareció prosperar. Márquez fue luego transferido a otras funciones, y dos años más tarde se alegró al enterarse de que 15 mujeres más se habían unido al grupo. Un año después se encontró casualmente con la señora Lauro en la ciudad capital, quien estaba vendiendo una pieza a un minorista.

Márquez observó que el hilo no era de la misma calidad que el que él había adquirido al comienzo, y le preguntó si lo obtenía de otro proveedor. La señora Lauro lo confirmó así, pero dijo que la Cooperativa aún empleaba hilo de buena calidad y que ese género era suyo y había sido confeccionado por sus propias obreras.

Márquez se sorprendió al enterarse de que ella tenía su propio negocio, pero ella le señaló que su salario de tiempo parcial no era suficiente. Además de ser maestra siempre había vendido género, como las demás mujeres de La Cañada, y ésta era la razón por la cual pudo formar la Cooperativa tan exitosamente. Márquez le preguntó si alguna vez se había producido alguna confusión entre su género y el de la Cooperativa; ella le respondió que eso no constituía ningún problema, ya que habían recibido suficientes pedidos para todas.

Tan pronto como llegó esta vez a La Cañada, Márquez se dirigió inmediatamente al taller de la Cooperativa, donde se encontró con varias artesanas. Obviamente, éstas lamentaban el fallecimiento de la señora Lauro, pero cuando Márquez les preguntó que harían sin ella, no mostraron estar preocupadas. Manifestaron que, después de todo, había gran cantidad de comerciantes que les pagarían \$8 por semana, tal como había hecho la señora Lauro.

Entonces Márquez comprendió que la señora Lauro había combinado las operaciones de la Cooperativa con las suyas propias. La auditoría de las cuentas, que habían sido debidamente hechas, comprobaron que el capital en acciones de las asociadas había sido descontado de sus salarios, según el acuerdo estipulado. Se había reembolsado el préstamo, y las existencias incluían género e hilo por valor de varios cientos de dólares. De acuerdo con las cuentas, la Cooperativa nunca había obtenido un excedente, y daba la impresión de que la señora Lauro había cargado todos sus gastos de viaje y otros, a la Cooperativa. Su salario nunca había sobrepasado la suma acordada en un principio, y las asociadas nunca se habían quejado, ya que sus ingresos eran iguales a los de siempre y no les interesaba si el género que confeccionaban pertenecía a la Cooperativa o a la señora Lauro. Para ellas era lo mismo.

Fue imposible separar las existencias que eran propiedad de la señora Lauro de aquéllas que eran de la Cooperativa, y Márquez no supo cómo proceder. En ese momento llegó la señora Manzano; ella era una de las

comerciantes independientes de La Cañada y se ofrecía para ocupar la posición de la señora Lauro. Dijo que sentía que era su deber ayudar a las pobres tejedoras como lo había hecho su amiga, la señora Lauro, antes de su trágico fallecimiento.

Cooperativa de Carpinteros La Garlopa

En 1978 veinte carpinteros decidieron que debían hacer algo para incrementar sus ingresos. Todos trabajaban para fabricantes de muebles del lugar, quienes les pagaban muy poco. En consecuencia acordaron formar una sociedad cooperativa.

Los carpinteros decidieron invertir \$50 cada uno, empleando así sus ahorros y, en algunos casos, vendiendo parte de sus bienes. Debido a esto, cinco de ellos regresaron a sus trabajos anteriores porque no deseaban correr ese riesgo. Los quince restantes perseveraron. Se negaron a aceptar gente que estaba dispuesta a suscribir \$50 pero que no conocía el oficio. Los socios adujeron que La Garlopa sólo admitía a carpinteros experimentados.

La Cooperativa alquiló locales sencillos y los socios tenían sus propias herramientas manuales. Benítez, su directivo, persuadió a los responsables de la sede local del Instituto de Desarrollo de Pequeñas Empresas, para que les vendieran a plazos una cepilladora que había sido encargada por una empresa local, pero que no había sido abonada. Tiempo después compraron, también en cuotas, una sierra sinfín y un torno.

Si bien los ex-patronos de los cooperativistas hicieron todo lo posible para sofocar la nueva Cooperativa, el Gobierno estaba a favor de las cooperativas y los socios obtuvieron algunos pedidos a prueba de instituciones públicas. Los precios eran razonables, ya que los socios limitaban deliberadamente sus ganancias, y los muebles eran de buena calidad y entregados dentro del plazo estipulado. Esto produjo buena impresión en los clientes, y varios funcionarios del Gobierno también comenzaron a comprar allí muebles para uso particular.

Ningún socio tenía instrucción técnica formal, excepto Benítez, quien años atrás había asistido a un curso de media jornada que incluía cálculo de gastos y teneduría de libros básica. No obstante, comprendie-

ron la importancia de la calidad, entrega confiable y precios competitivos de los productos. Benítez realizó la mayor parte del trabajo administrativo y preparó las ofertas, pero también continuó trabajando como carpintero. Si bien en algunas oportunidades tenían más trabajo del que podían realizar cómodamente, preferían trabajar horas extras sin retirar más dinero, o bien, si era absolutamente necesario, emplear ocasionalmente a uno o dos carpinteros a media jornada. No deseaban incrementar el número de socios porque querían asegurarse de que todos tuviesen suficiente trabajo durante todo el año, aun en los períodos de poca demanda.

Para 1983 los socios habían abonado las máquinas, y la inversión total en maquinaria, herramientas y material ascendía a \$20 000. Habían comenzado invirtiendo \$500 y sus propias herramientas, cuyo valor estimado era de \$100 por asociado, lo que significa \$1 500 en total. Nunca habían solicitado un préstamo y todo su capital se obtuvo reinvertiendo los excedentes.

La Cooperativa La Garlopa también tenía un depósito bancario de \$5 000. Los socios habían decidido confiar en su éxito y abrir un local cooperativo de venta de muebles, para lo cual solicitaron un préstamo bancario de \$5 000 para completar los \$10 000 que consideraban necesarios para habilitar y surtir dicho local. Los miembros de la Cooperativa gozaban de gran prestigio en la zona y mucha gente los alentó a abrir un local de venta para competir con los comerciantes urbanos que ofrecían precios muy elevados y nunca otorgaban crédito.

Tarea:

Leer los estudios de caso, los cuales describen los orígenes y progresos de dos cooperativas que se iniciaron porque los trabajadores capacitados estaban siendo explotados, pero que obtuvieron resultados muy diferentes.

- 1) ¿Cuáles fueron las razones básicas del fracaso de las tejedoras de La Cañada y del éxito de los carpinteros de La Garlopa?
- 2) Si usted fuese el gerente del banco en el caso de los carpinteros de La Garlopa o José Márquez en el caso de La Cañada, ¿cómo procedería ahora?

materia

7

Dirigentes

LECCION 7

DIRIGENTES

Objetivo: Capacitar a los participantes para que reconozcan la importancia de los dirigentes eficientes en la creación de cooperativas de trabajadores.

Duración: Dos horas a dos horas y media.

Guía para el instructor:

- 1) Solicite a los participantes que recuerden situaciones en las que un grupo trataba de realizar una tarea que requería el esfuerzo conjunto de varias personas, como por ejemplo sacar un vehículo de una zanja. ¿Les ha pasado que, aunque había un número suficiente de personas para realizar la tarea, faltaba un dirigente que asegurase que el esfuerzo se realizara en forma coordinada?

La experiencia indica que en la mayoría de los esfuerzos colectivos, la presencia o ausencia de un dirigente eficiente es más importante que el número, la capacidad o los recursos de las personas involucradas. Por "dirigente" entendemos aquí la persona que, con perseverancia y entusiasmo, anima, estimula y organiza los esfuerzos de un grupo para realizar determinada tarea o conseguir cierto fin.

Haga referencia al caso D de la lección 4 y a los casos analizados en lecciones posteriores. ¿Puede alguien recordar una sociedad cooperativa de cualquier tipo, de esos ejemplos o de su propia experiencia, que haya tenido éxito sin un dirigente eficiente?

Existen casos poco frecuentes de dirección de grupo, pero un análisis más profundo a menudo revela la existencia de un individuo dentro del grupo que es la fuerza motriz, o que en todo caso impartió el estímulo inicial.

- 2) Represente en el pizarrón/retroproyector una lista de dos tipos de características que determinan el éxito de cooperativas:

- Características útiles: que ayudan pero que no son esenciales.
- Características necesarias: sin las cuales es imposible que una cooperativa industrial tenga éxito.

Solicite a los participantes que indiquen a qué tipo pertenece cada una de las siguientes características:

Financiación adecuada
Actividad viable
Un dirigente eficiente
Socios interesados en cooperar
Ausencia de interferencias políticas

Habrà diferencia de opiniones; no obstante, se puede argumentar, sin embargo, que la única condición necesaria es un buen dirigente, ya que él puede subsanar la carencia de las demás características. El puede:

- adquirir financiación.
- cambiar a una actividad mas viable, si es necesario.
- incentivar a los socios a cooperar con empeño.
- resistir las intromisiones de los políticos.

Las actividades cooperativas son esfuerzos de grupo y no individuales, pero la iniciativa y éxito de las mismas depende de los individuos. Es de vital importancia que los futuros socios y las personas responsables de proporcionar ayuda o asesoramiento sean capaces de reconocer un buen dirigente.

- 3) Solicite a los participantes que escriban por cuenta propia, por el momento en cualquier orden, las diez cualidades/capacidades más importantes que crean que debe poseer el dirigente de una cooperativa de trabajadores.

Conceda un máximo de 15 minutos para la realización de esta tarea. Solicite a cada participante que sugiera una cualidad o capacidad, escríbalas en el pizarrón/retroproyector, y obtenga más sugerencias de los participantes hasta haber hecho una lista de todas las ideas.

Al elaborar dicha lista, no escriba las sugerencias que sólo difieren en nombre de las que ya han sido sugeridas. Al finalizar dicha tarea solicite a los participantes que señalen si hay repeticiones, e intente reducir la lista a un máximo de diez o quince puntos.

La lista final probablemente deberá incluir las características que se indican a continuación, y quizás algunas otras. Si se han omitido cualidades importantes, procure obtenerlas mediante preguntas apropiadas que describan breves ejemplos de dirigentes de cooperativas que no poseían la cualidad omitida:

Previsión

Honradez

Capacidad de gestión

Capacidad técnica

Disposición para trabajar intensamente

Capacidad para incentivar a otros

Desinterés

Instrucción, formación y capacitación adecuadas

Influencia en la comunidad y apoyo de la misma

Dedicación a largo plazo a la cooperativa

Experiencia en gestión de cooperativas

Iniciativa

Capacidad par defender una idea en forma convincente

Flexibilidad

Capacidad de decisión

- 4) Conceda a los participantes 10 minutos más para que intenten, por su cuenta, elaborar un listado de dichas cualidades en orden de prioridad; cuál es el aspecto más necesario, cuál es el segundo en importancia y así hasta llegar a aquél que, si bien es preferible que se manifieste, no es absolutamente necesario.

Diseñe una tabla apropiada en el pizarrón/retroproyector y solicite a los participantes en forma individual, que califiquen cada una de las cualidades atribuyendo el número 1 a la más importante, el 2 a la siguiente, y así sucesivamente. Inevitablemente habrá diferentes opiniones, pero no las tenga en cuenta en esta etapa.

Cuando se hayan registrado todas las calificaciones de todos los participantes, sume los números atribuidos a cada cualidad. La que tenga el total más bajo es la que la mayoría considera más necesaria, y continúe así hasta llegar a aquélla que tiene el total más alto, la cual es la menos necesaria.

Solicite a los participantes, cuyas sugerencias difieran demasiado de las propuestas por la mayoría que fundamenten sus opiniones. Asegúrese de que las diferencias no sean debidas a varias interpretaciones de los mismos términos, y permita a todo participante que insista en sus puntos de vista y que trate de persuadir a la mayoría para que cambie los suyos.

Si el participante logra hacerlo, efectúe los cambios apropiados en la lista y luego solicite a los participantes que copien la lista de cualidades en su secuencia final.

A continuación se presenta una secuencia posible de las cualidades sugeridas en el punto 3), junto con una breve explicación del orden establecido:

- i) Capacidad para incentivar a otros: ésta es la esencia de la dirección.
- ii) Iniciativa: las ideas de una cooperativa industrial de trabajadores no deben depender de estímulos externos.
- iii) Dedicación a largo plazo: las cooperativas de trabajadores deben considerar la probabilidad de sufrir muchos contratiempos antes de lograr éxito, razón por la cual los dirigentes deben ser perseverantes y determinados.
- iv) Disposición y capacidad para trabajar intensamente: por lo general el estímulo se transmite mediante el ejemplo; por lo tanto, todos deben trabajar con intensidad.
- v) Desinterés: alguien a quien sólo le interesa enriquecerse probablemente establezca una empresa particular o explote a otros en una cooperativa.
- vi) Capacidad de decisión: una decisión equivocada puede ser preferible a una indecisión.

- vii) Capacidad de gestión: los gerentes pueden ser contratados o capacitados; pero el dirigir y la labor de gestión están íntimamente ligados.
 - viii) Flexibilidad: los buenos dirigentes por lo general saben reconocer sus errores y están dispuestos a rectificarlos.
 - ix) Previsión: cualidad importante, pero un buen dirigente está dispuesto a aprender de los demás.
 - x) Capacidad técnica: nadie cuenta con la capacidad necesaria para llevar a cabo todas las actividades, y las cualidades anteriormente indicadas pueden compensar la falta total de capacidad técnica.
 - xi) Honradez: esencial para la reputación de una cooperativa; su falta puede conducir al desastre.
 - xii) Influencia en la comunidad y apoyo de la misma: esto ayuda; no obstante, un grupo bien incentivado puede vencer la desconfianza y la hostilidad.
 - xiii) Capacidad para defender una idea en forma convincente: esto puede causar buena impresión en los funcionarios y banqueros, pero no es necesaria en la gestión diaria de una cooperativa.
 - xiv) Experiencia en gestión de cooperativas: la experiencia previa puede suponer un fracaso anterior.
 - xv) Instrucción, formación y capacitación: los títulos y la capacitación formal no implican a menudo un espíritu de dirigente o habilidad.
- 5) Pregunte a los participantes quién debe ser el responsable de designar al dirigente de una cooperativa de trabajadores. Promueva diversas sugerencias y, si es necesario, proponga la idea de que el nombramiento debe ser responsabilidad del asesor o banquero, ya que el éxito de una cooperativa de trabajadores depende de su dirección. Obtenga reacciones en contra de esta propuesta y asegúrese de que todos los participantes comprenden que:
- Si ha de ser un auténtico animador, debe surgir de entre los socios y ser designado por ellos.

Solicite a los participantes que hagan referencia a ejemplos de cooperativas de trabajadores u otras que hayan fracasado debido a que sus dirigentes habían sido impuestos por el Gobierno o por otras influencias externas. Subraye que el debate acerca de las cualidades de un buen dirigente no debe interpretarse como una sugerencia de que la elección de éste es función del asesor.

Pregunte a los participantes por qué una persona ajena a la sociedad, como lo es un asesor, debe estar relacionada de algún modo con la dirección de esa sociedad. ¿No es función de los propios asociados? ¿Deben participar de alguna manera quienes no lo son?

- Las personas ajenas a la sociedad no deben participar en la elección de los dirigentes.
 - Las personas ajenas a la sociedad, como por ejemplo los asesores y banqueros, deben tratar de evaluar la dirección de una cooperativa de trabajadores del mismo modo en que evalúan su viabilidad técnica o financiera.
- 6) Solicite a los participantes que supongan que son banqueros u otras personas interesadas en evaluar las probabilidades de éxito de una cooperativa de trabajadores. Del mismo modo en que se puede estimar la viabilidad financiera mediante predicciones de ventas y de movimientos de caja, todo individuo interesado que no es socio, debe intentar evaluar la calidad de la dirección, estimando en qué medida el encargado de ella posee o no las cualidades que hemos identificado anteriormente.

Divida a los participantes en grupos y conceda un máximo de 30 minutos para que sugieran el modo en que una persona que no es socio de la cooperativa podría evaluar las cualidades identificadas.

Los grupos deben considerar las formas de relación entre un banquero o un asesor y los futuros socios de una cooperativa de trabajadores propuesta, y pensar como se puede evaluar la capacidad de dirección en el curso de dicha relación.

Asegúrese de que los participantes traten de identificar al menos un modo de evaluar cada cualidad previamente establecida.

7. Reúna de nuevo la clase y solicite a los representantes de los grupos que expresen sus sugerencias. Estas obviamente diferirán de acuerdo con las costumbres locales, la naturaleza de las relaciones entre los participantes y las propuestas cooperativas de trabajo, y la lista determinada de cualidades que hayan sido previamente identificadas.

Considerando la lista propuesta anteriormente, una posible serie de sugerencias sería la siguiente:

Capacidad para incentivar a otros:

- Observar las reacciones del resto de los posibles asociados en relación al posible directivo.
- ¿Lo respetan y siguen, aun si no están siempre de acuerdo?

Iniciativa

- Comprobar si la idea inicial de formar una cooperativa nació de ese dirigente o fue sugerida por alguien ajeno a la sociedad.
- Formular preguntas que exijan ideas originales como respuesta.

Dedicación a largo plazo:

- Interrogar sobre antecedentes de formación, empleo u otras actividades. ¿El dirigente renunció pronto o perseveró en sus esfuerzos?
- Preguntar cómo procedería si la sociedad propuesta no recibiera la ayuda que necesita, ya que debe tener otras ideas sobre la manera en que se intentará comenzar de todos modos.

Disposición y capacidad para trabajar intensamente:

- Establecer tareas necesarias tales como estudios de mercado, que requieren muchas horas de trabajo ininterrumpido durante algún tiempo.

Desinterés:

- Buscar pruebas de previas preocupaciones sociales, por ejemplo actividades en favor de la familia y la comunidad.

Capacidad de decisión:

- Observar su comportamiento frente a decisiones simples, tales como fijar la hora del inicio de una reunión o determinar quién debe llevar a cabo una actividad en particular.

Capacidad de gestión:

- Formular interrogantes lógicos y simples para inferir ideas sobre conceptos básicos tales como la elección entre artículos de venta lenta y mucho margen de ganancia o artículos de venta rápida y poco margen de ganancia, la motivación del personal, o el otorgamiento de créditos.

Flexibilidad:

- Preguntar al dirigente de qué manera responderá la sociedad a posibles cambios tales como la falta de disponibilidad de materia prima o las alteraciones en las condiciones del mercado.

Previsión:

- Solicitar al dirigente sus puntos de vista a largo plazo acerca de la cooperativa propuesta, o sobre el futuro desarrollo en campos relacionados.

Capacidad técnica:

- Interrogar acerca de las experiencias laborales más relevantes y solicitar comprobantes de su trabajo. En caso de no contar con experiencia práctica, solicitar comprobantes de capacitación práctica satisfactoria.

Honradez:

- Interrogar reiteradamente sobre los mismos datos, empleando distintos enfoques con el fin de observar si las respuestas son contradictorias.

Influencia en la comunidad y apoyo de la misma:

- Indagar acerca de sus relaciones en la comunidad. Preguntar al posible dirigente dónde obtener ciertos tipos de ayuda y apoyo.

Capacidad para exponer un caso en forma convincente:

- Observar cómo se presenta a sí mismo el posible dirigente.

Experiencia en gestión de cooperativas:

- Solicitar y comprobar las referencias

Instrucción y capacitación recibidas:

- Solicitar certificados.

- 8) Subraye que no es probable que un posible dirigente tenga todas las cualidades analizadas. Lo importante es que debe poseer varias cualidades, y particularmente aquéllas que los participantes han considerado más importantes en los debates previos.

Lo fundamental es que los futuros socios deben contar con alguien que pueda ser fácilmente identificado como posible dirigente y en quien estén dispuestos a confiar. Un grupo sin dirección, aun con las mejores intenciones, es poco más que una "multitud", y será explotado por otros individuos ajenos a la sociedad si es que no fracasa debido a conflictos internos.

Sintetice haciendo hincapié en que un dirigente debe surgir espontáneamente a través de procedimientos en grupos. Los asesores, banqueros y otros no deben designar dirigentes, pero sí deben apoyar a aquel socio que posea las cualidades necesarias.

Subraye que el éxito de un dirigente depende más de la aceptación y confianza por parte de los socios que de las cualidades específicas de la lista anterior. En cierto sentido, el mejor modo de identificar un dirigente es observar quién dirige realmente.

En las etapas iniciales de la organización de una cooperativa de trabajadores, el espíritu empresarial es más importante que las cualidades de gestión convencionales. Los asesores deben reconocer las diferencias esenciales y tratar de fomentar la combinación de espíritu de empresa y de talento de dirección, que más probablemente podrá conducir al éxito.

Recuerde a los participantes que es difícil evaluar la labor de un dirigente y que nadie está a salvo de cometer errores. Una dirección eficiente es un factor determinante de éxito, mucho más importante que todo estudio e informe de factibilidad favorable. Los participantes no deben cometer el error de pensar que los datos escritos, por el mero hecho de poder leerlos y evaluarlos cuantitativamente, son más importantes que la intangible pero vital cualidad de dirigir.

materia

8

Interferencia de las
autoridades y de los
intereses creados

LECCION 8

INTERFERENCIA DE LAS AUTORIDADES Y DE LOS INTERESES CREADOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para que reconozcan las formas en que políticos e intereses creados pueden tratar de hacer uso de las cooperativas de trabajadores para sus propios fines; identifiquen las intervenciones inapropiadas, y eviten las mismas cuando las circunstancias lo permitan.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Estudio de caso "Cooperativa de Fabricantes de Muebles de La Amistad".

Guía para el instructor:

- 1) Solicite a los participantes que recuerden situaciones en que políticos o representantes de otros intereses creados hayan usado a cooperativas de trabajadores u otras para sus propios fines, perjudicando o destruyendo así la cooperativa. Es posible que los participantes también conozcan cooperativas de trabajadores que han sido usadas de este modo y que, sin embargo, han obtenido beneficios. Discuta los ejemplos.

Subraye que los políticos y otras personas interesadas pueden tener objetivos válidos. No se trata siempre de que buenas cooperativas son destruidas por personas perversas ajenas a la sociedad; en realidad, muchas empresas explotan a los políticos u otros intereses.

No obstante, existen muchos casos en que los políticos y otras personas intentan usar a las cooperativas para lograr sus propios objetivos, que pueden o no ser válidos o aceptables personalmente para los socios de la cooperativa. Dichos intentos pueden ser muy perjudiciales.

Los objetivos de esta lección son:

- Distinguir las intervenciones que puedan ser útiles o inofensivas de aquéllas que pueden perjudicar a la sociedad.

- Establecer modos en que se pueda evitar intervenciones posiblemente perjudiciales con el mínimo daño en lo que se refiere a la pérdida de potencial ayuda.

- 2) Procure que los participantes formulen una lista de intereses políticos y otros que podrían pretender usar a una cooperativa de trabajadores con el fin de favorecer sus objetivos personales. Escriba las sugerencias en el pizarrón/retroproyector; en esta etapa no pregunte como cada uno de ellos podría desear hacer uso de una cooperativa de trabajadores.

La lista obviamente diferirá de acuerdo al país y según las experiencias de los participantes, pero podría ser como sigue:

- Ministerio de Trabajo.
- Partidos políticos.
- Ministerio de Economía, Finanzas o de Industria, según el caso.
- Autoridades locales
- Políticos individuales.
- Intereses extranjeros

- 3) Solicite a los participantes que sugieran como cada una de las instituciones o individuos incluidos en la lista podrían tratar de usar a una cooperativa de trabajadores para lograr sus propios objetivos, particularmente en sus etapas iniciales y más difíciles, en las que necesita toda ayuda que pueda conseguir. Posiblemente los participantes hagan referencia a situaciones que conocen, o bien empleen su imaginación.

Las sugerencias de los participantes dependerán de sus propias experiencias y de la situación local. Una lista posible es la siguiente (en realidad, las presiones que aquí se describen han sido ejercidas verdaderamente sobre cooperativas reales de un país u otro):

- Ministerio de Trabajo

Exigir a una cooperativa de trabajadores que admita como socios a egresados de su instituto de capacitación vocacional que no han podido encontrar trabajo en otros lugares.

- Partidos políticos

Insistir en que, por razones ideológicas, una determinada actividad que podría ser realizada más ventajosamente por otro tipo de empresas, debe ser llevada a cabo por una cooperativa.

- Ministerio de Economía, etc.

Exigir a una cooperativa el empleo de equipos especiales donados por instituciones extranjeras para su uso y evaluación experimentales en pequeñas empresas.

- Autoridades locales

Exigir servicios especiales o aun productos en forma gratuita a cambio de un apoyo continuo.

- Políticos individuales

Solicitar a la cooperativa que ayude en las campañas políticas o requerir cargos honorarios. Pedir que sólo se admitan como socios a los pertenecientes al partido.

- Intereses extranjeros

Introducir una religión o ideologías extranjeras a cambio del ofrecimiento de fondos extranjeros.

4) Interrogue a los participantes:

- ¿Deben los miembros de una futura cooperativa de trabajadores acceder a dichas peticiones?
- Si no acceden, ¿como pueden rechazarlas sin perjudicarse?

Obtenga respuestas de los participantes. Subraye la importancia de ser realista y recuerde a los mismos, mediante ejemplos, que existen muchas cooperativas de todas clases que dependen, en gran medida, de su colaboración con intereses externos.

Procure que los participantes deduzcan la siguiente pauta general para decidir si los socios de una futura cooperativa deben acceder o no a dichas peticiones:

- La petición debe ser considerada estrictamente en términos de costos - beneficios. Los beneficios económicos a largo plazo para la cooperativa de trabajadores que resultarán de aceptar la ayuda y acceder a la petición, ¿tenderán a exceder los costos?

Subraye la importancia de la noción "a largo plazo". Los intereses creados de cualquier tipo tienden a "usar" a las cooperativas mediante el ofrecimiento de generosas recompensas inmediatas para incentivarlas a acceder a sus peticiones a corto plazo. Una vez obtenido lo que desean pierden todo interés en la cooperativa.

Solicite sugerencias a los participantes en cuanto al difícil problema de cómo rechazar dichos pedidos, si los asociados, después de ser adecuadamente asesorados, deciden que deben ser rechazados. Solicite sugerencias tales como las siguientes:

- La pretensión de humildad puede ser utilizada efectivamente e incluso con sinceridad. Si los socios de una cooperativa dicen que carecen de la experiencia necesaria, de perseverancia y de otras virtudes para hacer lo que se requiere de ellos, muy poco puede hacer la persona al grupo.
- Puede ser útil "ganar tiempo" acentuando la necesidad de tomar una decisión mediante genuinos métodos democráticos. Si para solucionar un problema se debe esperar que se tome una decisión en una asamblea general, esta decisión puede ser convenientemente postergada, de manera que quien buscara "hacer uso" de la cooperativa de trabajadores deberá utilizar otros recursos
- Las cooperativas de trabajadores siempre deben recalcar la naturaleza no política de la organización. Los socios y sus representantes deben hacer hincapié en que sus objetivos son económicos, aunque se persigan a través de medios cooperativos. Es propio que los socios persigan sus objetivos políticos individualmente y por otros caminos.
- Si en los estatutos se establece que "sólo los socios son trabajadores y sólo los trabajadores son socios", esta regla impedirá que las personas ajenas al grupo puedan unirse a la cooperativa, a menos que trabajen a tiempo completo en ella. Esto puede desalentar a aquellos cuyos intereses cooperativistas no son genuinos.

Solicite a los participantes ejemplos específicos de casos en que las cooperativas hayan cedido a las presiones con resultados desfavorables, y de casos en que dichas presiones pudieran haber sido rechazadas utilizando una u otra de las estrategias enunciadas.

- 5) Distribuya el estudio de caso y otorgue a los participantes hasta 15 minutos para estudiarlo en forma individual y para realizar la tarea.

Procure obtener las sugerencias siguientes sobre las formas de evitar presiones de este tipo:

- Una efectiva labor de los dirigentes.
- Una unión firme y homogénea de los socios.
- Auto-financiación y autonomía.
- Actividades cooperativas genuinamente viables.
- Estatutos claros relativos a los socios, los objetivos y las actividades de la cooperativa.
- Cuentas y registros de operaciones actualizados.

Demuestre que éstas son similares a las pre-condiciones originales para el éxito, que se mencionaron en la primera lección. Si una cooperativa de trabajadores no puede evitar ser "utilizada" por intereses externos, es probable que no sea una unidad económica viable a largo plazo.

Advierta a los participantes que es difícil para los trabajadores que inician una cooperativa rechazar pedidos de este tipo, ya que cualquier clase de ayuda es bienvenida en las etapas iniciales de toda empresa.

Haga hincapié que en muchos países el éxito del sector cooperativo se basa en una relación mutuamente provechosa y efectiva con intereses políticos. Esta lección no debe dar a los participantes la impresión de que debe descartarse todo intercambio de este tipo; debe valorarse de manera económica realista, y la cooperativa de trabajadores debe asegurar que "utiliza" los intereses externos al menos en la misma medida en que esos intereses "utilizan" a la cooperativa.

Cooperativa de Fabricantes de Muebles de La Amistad

En La Amistad había diversos carpinteros que hacían muebles para clientes privados. El Gobierno era un importante comprador de muebles similares. Pero, ninguno de los carpinteros independientes podía ocuparse de los trámites de presentación de ofertas de venta a entidades oficiales, ni tampoco financiar el trabajo por su cuenta o, suministrar una cantidad tan grande.

Los carpinteros decidieron que sería mejor trabajar juntos. Entraron en contacto con un importante político local para que les apoyara, y él les ayudó a conseguir un crédito. Se aseguró de que sus amigos del Gobierno les otorgaran algunos contratos.

Pronto tendrían lugar las elecciones. Ninguno de los socios sentía preferencias políticas en particular, pero estaban lo suficientemente satisfechos como para prometer su apoyo al político como recompensa por su ayuda. Entonces el político alentó a varios de sus otros seguidores, que no eran carpinteros, a unirse a la cooperativa, ya que, como él dijo, "todos deben unirse para el desarrollo".

Los socios no estaban muy entusiasmados cuando comprobaron que las reuniones de la cooperativa se estaban convirtiendo en reuniones políticas, y que los fondos de la cooperativa se estaban utilizando para pagar carteles y transporte para el candidato.

Algunos de ellos se quejaron, pero los socios más recientes los amenazaron con denunciarlos al partido si "decidían obstaculizar el progreso". Los socios más antiguos estaban desorientados. Uno tras otro abandonaron la cooperativa y regresaron a sus antiguos talleres y a sus primitivos clientes. La cooperativa continuó durante unos pocos meses más, porque el político se aseguró de que el banco otorgara el préstamo, pero después de que ganó la elección pareció perder interés y la Cooperativa de Fabricantes de Muebles desapareció.

Tarea :

Decidan cómo puede evitarse este tipo de situación. ¿Qué características debe tener una cooperativa de trabajadores como la de Fabricantes de Muebles para evitar interferencias de este tipo?

materia

9

Obstáculos y
perseverancia

LECCION 9

OBSTACULOS Y PERSEVERANCIA

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar como las nuevas cooperativas de trabajadores puedan vencer obstáculos y desarrollar sus actividades gracias a una perseverancia continua.

Duración: Tres horas.

Material: Estudio de caso: "El Taller Cooperativo Los Pinos", partes A, B, C, y D.

Guía para el instructor:

1) Refiérase a los casos previos y a la propia experiencia de los participantes. Si una cooperativa de trabajadores se enfrenta con problemas serios y falta de estímulos y apoyo, pero no obstante persiste y continúa, ¿en cuál de las dos formas siguientes es posible que se vea afectado su futuro desarrollo?

- Los socios y sus directivos quedarán "agotados" por la lucha, y serán menos capaces de enfrentarse con los problemas cotidianos, y otros más graves, en el futuro.
- Los socios y sus directivos serán estimulados e inspirados por su éxito, y se sentirán muy fortalecidos por la experiencia.

Puntualice que las dificultades son la mejor escuela para el éxito. Las cooperativas de trabajadores, como cualquier otra empresa, pueden "debilitarse" si no tienen que enfrentar obstáculos. Los organismos externos que tratan de suprimir esas dificultades pueden, a pesar de sus buenas intenciones, estar minando severamente el futuro a largo plazo del grupo al que están tratando de ayudar. Por lo tanto, la cooperativa debe trabajar para independizarse lo más pronto posible.

Compare ejemplos conocidos de empresas privadas regionales exitosas con otros igualmente conocidos de empresas públicas que hayan fracasado, ¿qué factor fundamental puede explicar a menudo la diferencia?

- A las empresas públicas generalmente no se les deja que fracasen; por lo tanto los gerentes y el personal no tienen el estímulo del miedo al fracaso que los aliente a triunfar.
- Sólo las mejores empresas privadas triunfan, porque las más débiles fracasan y desaparecen.

Las cooperativas de trabajadores están formadas a menudo por personas de escasos recursos, y necesitan apoyo y ayuda en sus etapas iniciales. No deben llegar a ser totalmente dependientes de dicho apoyo para su supervivencia. El proceso de "selección natural" o de "supervivencia del más apto", a la larga, es tan beneficioso para las cooperativas como lo es para cualquier negocio privado.

- 2) Distribuya la parte A del estudio de caso, y dé a los participantes hasta 15 minutos para leerlo y decidir qué aconsejarían hacer a los socios de Los Pinos en esta situación. No informe a los participantes que hay tres partes más de este estudio de caso, ya que no deben tener ningún indicio de que en realidad la cooperativa sobrevivió.

Solicite a los participantes sus sugerencias. Algunos pueden sugerir el abandono de la empresa y la devolución de los fondos; otros pueden recomendar que los socios deberán tratar de identificar qué otras demandas de servicios no satisfechas existen que podrían suministrar los Pinos.

Algunos participantes pueden sugerir que Los Pinos debería pedir ayuda externa y un experto o asesor jurídico para inspeccionar el mercado o preparar un estudio de factibilidad. Recalque que el asesoramiento externo es útil cuando se necesitan conocimientos técnicos específicos sobre una base a corto plazo, pero la dependencia excesiva de personas ajenas a una cooperativa a menudo constituye una excusa para "demorar" decisiones difíciles.

Introduzca el concepto del análisis "F.O.D.A" (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); haga hincapié en que todo grupo u

organización posee fortalezas y debilidades internas, y enfrenta oportunidades y amenazas externas. Pida a los participantes que determinen cuáles de esos factores se aplican a la futura cooperativa, y que recomienden cómo podrían explotar sus propias fortalezas y oportunidades y vencer sus debilidades y las amenazas.

Solicite las siguientes sugerencias:

Fortalezas:

- Firme dedicación de los futuros socios.
- Experiencia previa de haber trabajado juntos.
- Adiestramiento en disciplina y lealtad.
- Buenos dirigentes.
- Habilidades técnicas esenciales.
- Un cierto capital.

Oportunidades:

- Buena voluntad fundamental de parte del Gobierno.
- Contactos regionales ya que futuros socios son personas de la región.
- Demanda del sector público para servicios de mantenimiento.

Debilidades:

- Capacidades laborales sin demanda inmediata.
- Costumbre de depender de su empleador, en este caso el Gobierno, que proveía todo lo que se necesitaba.

Amenazas:

- Falta de cooperación de algunos departamentos de Gobierno.
- Falta de acceso a capital adicional.

Haga hincapié en que, debido a que no había oportunidades alternativas inmediatas evidentes para que los asociados obtuvieran empleo individualmente, debieron basarse en las intangibles pero muy escasas cualidades de su dedicación, autodisciplina y buena dirección, y buscar mercados alternativos para sus capacidades laborales.

- 3) Distribuya la parte B del estudio de caso. Dé a los participantes hasta 15 minutos para decidir qué deberán hacer ahora los socios. ¿Deberían abandonar la empresa o continuar?; y si decidieran esto último, ¿qué deberían hacer para adquirir la capacitación y el capital necesarios?

Como antes, algunos participantes pueden sugerir el abandono de la empresa; refiérase nuevamente a las fortalezas y oportunidades previamente identificadas, y solicite sugerencias positivas tales como:

- Intento de utilizar la buena voluntad básica del Gobierno par obtener capital.
 - Intento de obtener otros fondos a partir de sus propios recursos.
 - Buscar oportunidades de capacitación con otras organizaciones, posiblemente mediante conexiones con el Gobierno o con sindicatos.
 - En general, posibilidad de explotar las oportunidades indudables resultantes del extensivo desarrollo agrícola.
- 4) Distribuya la parte C del estudio de caso; dé a los participantes hasta 15 minutos para considerar qué recomendarían como paso siguiente. Particularmente, ¿cómo deberían reaccionar al pedido del Gobierno de que dieran preferencia a las empresas gubernamentales, a pesar de su mala reputación como clientes?

Pida sugerencias y discuta alternativas posibles. Especialmente, solicite respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Debería aceptar el grupo la oferta del funcionario del gobierno en los términos en que fue hecha?
- ¿Debería rechazar el grupo la oferta, o intentar encontrar el capital en otro lado?
- ¿Existe alguna alternativa a las posibilidades enunciadas?

Haga hincapié en que es posible aceptar la oferta y sin embargo mitigar los problemas que pueden surgir al tratar con las empresas gubernamentales mediante una variedad de estrategias. Una cooperativa de trabajadores debe ser tan flexible como cualquier otro tipo de empresa si quiere tener éxito.

Los participantes pueden señalar que la cooperativa puede exponerse a medidas del Gobierno si no se adhiere al espíritu del acuerdo. Recalque que los negocios implican riesgos. El Gobierno, sobre todo, quiere el reembolso del crédito y no es probable que imponga condiciones que lo demoren.

- 5) Distribuya la parte D del estudio de caso y dé a los participantes hasta 20 minutos para leerlo y decir por qué esta cooperativa tuvo éxito, a pesar de haber tenido que enfrentar dificultades evidentemente tan graves en cada etapa. Recalque que ésta es una historia verídica.

Sugiera las siguientes explicaciones del porqué de su éxito:

- Un dirigente efectivo, que no explotó su posición sino que consultó continuamente al grupo; en toda etapa los guió y luego puso en ejecución sus sugerencias.
- El grupo no fue guiado ni dependió de guía o ayuda externa alguna. Tomó sus propias decisiones acerca de cómo y en qué términos debía utilizar todo tipo de ayuda disponible, y controló en todo momento la situación.
- Los asociados futuros mismos, y no sólo el dirigente, estuvieron estrechamente relacionados con la investigación de mercado, la obtención de los fondos, la capacitación y el desarrollo de la cooperativa. Nada les fue dado gratuitamente o "en bandejas de plata".
- Sobre todo, el grupo, guiado pero no controlado por su promotor, no perdió la fe, se basó en su propio sentido de autodisciplina, y fue perseverante frente a obstáculos aparentemente insuperables.

- 6) Pida a los participantes que recuerden ejemplos de cooperativas o de otro tipo de organización que hayan tenido éxito a pesar de obstáculos desalentadores. ¿En qué difieren de las cooperativas, y otras empresas, que hayan fracasado en circunstancias evidentemente difíciles?

Intente identificar ejemplos, por un lado, en los que el éxito haya acompañado a los esfuerzos propios de un grupo para resolver los problemas, y, por otro lado, donde el fracaso haya resultado de los intentos externos, mal dirigidos, de proteger las cooperativas u otras organizaciones contra las amenazas externas.

Haga hincapié en que no hay forma de "probar" si un grupo mostrará o no el mismo tipo de persistencia, o disfrutará de la misma dirección decidida y efectiva, como evidentemente lo hicieron los del grupo de los Pinos. Los asesores externos al final deben permitir y alentar a las nuevas cooperativas de trabajadores para "probarse" a sí mismos, a enfrentarse con obstáculos y vencerlos sin ayuda externa.

El Taller Cooperativo Los Pinos - Parte A

Cuando se cerró la Compañía Constructora Paraestatal Los Pinos, la mayoría de los torneros, ajustadores, soldadores y electricistas se encontraron desempleados. Muchos de ellos procedían de la región de Maconda. En la Compañía habían aprendido a ser disciplinados, leales, diligentes trabajadores, y se habían acostumbrado a trabajar en equipo.

Ramón Juárez siempre había tenido gran influencia entre ellos y sugirió que deberían formar una cooperativa de trabajadores. Treinta de ellos estuvieron de acuerdo en asociarse, cada uno contribuyó con \$50, para reunir un capital total de \$1 500, y se registraron con el nombre de Taller Cooperativo Los Pinos.

Su objetivo primario era obtener un trabajo remunerado, y se propusieron instalar un taller, sobre una base cooperativa, para encargarse de trabajos específicos de reparación.

Al comienzo esperaban recibir pedidos de Ministerios como el de Obras Públicas, de las municipalidades, y de otros organismos locales. En efecto, el Gobierno había dado instrucciones de que las reparaciones de maquinaria e instalaciones en la región, de un monto inferior a \$1 000, deberían ser llevadas a cabo únicamente por la nueva cooperativa. A pesar de estas instrucciones y de los esfuerzos de los socios, recibieron muy pocos pedidos del Estado debido a que los funcionarios preferían, por varias razones, hacerlos en otro lado.

Los asociados habían esperado que su nueva cooperativa recibiría pedidos más que suficientes del gobierno. Por lo tanto, sufrieron una gran decepción, ya que no estaban capacitados para realizar otros tipos de trabajo; varios de ellos propusieron abandonar la cooperativa, retirar íntegramente sus fondos y buscar otros empleos.

No obstante, algunos de los socios no estaban tan seguros. Pidieron a Juárez que les sugiriera qué debían hacer.

Tarea:

- ¿Qué debería aconsejarles Juárez?
- ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades de este grupo de trabajadores? ¿Cuáles son las debilidades y amenazas que deben superar?

El Taller Cooperativo Los Pinos - Parte B

A pesar de la falta de pedidos de parte del Estado, Ramón Juárez se resistía a desanimarse. Convenció a sus compañeros de no descartar su experiencia de trabajar juntos, su disciplina, su dedicación y su entusiasmo por el trabajo colectivo. Después de algunas discusiones, los trabajadores acordaron perseverar y decidieron emprender una búsqueda sistemática de nuevas oportunidades.

Juárez y los demás compañeros contactaron varias instituciones y personas, pero no encontraron ningún trabajo apropiado. Por lo tanto, pronto comenzaron a buscar otras formas de utilizar sus conocimientos para reparar maquinaria. Recorrieron la región sistemáticamente, se entrevistaron con gente en los pueblos y hablaron con sus antiguos camaradas y con otros conocidos.

Luego de una semana de averiguaciones de este tipo se reunieron y todos estuvieron de acuerdo en que las reparaciones de maquinaria agrícola les proveerían suficiente trabajo. La región poseía un potencial agrícola enorme; los agricultores eran prósperos y varios estaban incrementando sus ingresos a base del cultivo de la caña de azúcar. El Gobierno había propuesto recientemente varios proyectos de irrigación, de concesión de créditos para adquirir implementos agrícolas y para la introducción de nuevas prácticas, con el fin de desarrollar la agricultura de la región.

En años anteriores, los propietarios ausentes no habían prestado atención al desarrollo agrícola, de manera que la productividad era baja. La mayoría de las granjas eran cultivadas por arrendatarios, que no tenían interés en invertir en la tierra y en equipamiento. No obstante, cuando se introdujo la reforma agraria la situación comenzó a cambiar muy rápidamente. Varios de los agricultores compraron implementos agrícolas, y era obvio que necesitarían servicios de reparación permanentes. En realidad, ya se habían establecido varios talleres privados con este fin.

A pesar de que existían evidentemente posibilidades, era difícil ver cómo la Cooperativa Los Pinos podía aprovecharlas. Ninguno de los futuros socios sabía nada acerca de cómo reparar implementos agrícolas,

a pesar de que tenían suficiente experiencia técnica básica. Sabían que tendrían que comenzar por lo menos con equipo adicional por un valor de \$10 000. También necesitarían un galpón que les costaría por lo menos \$5 000, y requerirían como mínimo otros \$5 000 de capital de trabajo para comprar las materias primas necesarias. Lo más grave de todo era que ninguno de ellos tenía idea alguna acerca de cómo atraer clientes.

No obstante, Juárez convocó otra reunión. Todos los futuros asociados estaban muy entusiasmados acerca de esta nueva oportunidad, pero Juárez los hizo volver rápidamente a la realidad. Describió en detalle los problemas - su falta de fondos y de experiencia comercial - y les pidió que sugirieran qué deberían hacer ahora.

Una vez más, varios de ellos querían abandonar la cooperativa mientras la mayor parte de su capital original estaba todavía intacto; otros querían continuar intentando, ya que habían invertido tanto tiempo y esfuerzo en la empresa, y no querían abandonar. No obstante, no tenían idea acerca de cómo adquirir el capital y la capacitación laboral necesarias. Le preguntaron a Juárez con toda franqueza si pensaba que deberían abandonar ahora, retirar su dinero y tratar de encontrar trabajo en otra parte.

Tarea :

- ¿Que deberá hacer Ramón Juárez en esta ocasión?

El Taller Cooperativo Los Pinos - Parte C

A pesar de las dificultades, Juárez, animado por la fe y el entusiasmo de sus compañeros, estaba decidido a no defraudarlos. Escribió al Instituto de Desarrollo de Industrias del Agro, que arrendaba y comercializaba implementos agrícolas, y le pidió asesoramiento y ayuda. El Instituto contestó que recibirían gustosamente a los socios del Taller Cooperativo Los Pinos como aprendices en sus propios talleres, pero que no podría cubrir sus gastos de viaje, alojamiento y alimentación.

El Instituto estaba dispuesto a ayudar a capacitar a los socios en la reparación y mantenimiento de implementos agrícolas, bombas de agua, motores diesel, tractores, etc. También podrían aprender a reparar ejes de camiones, roscar cañerías para sistemas de riego y reparar y reemplazar cojinetes de motores.

Juárez se reunió nuevamente con todos sus compañeros y les explicó el plan. Después de algunas discusiones pudo convencer a dieciocho de ellos de que se capacitaran. Les advirtió que, a menos que se especializaran, no podrían ser capaces de proveer servicios de reparación completos. Calculó que el costo total de capacitación ascendería a \$1 800 para los dieciocho socios. Por lo tanto, Juárez propuso que cada uno de los socios debería hacer una contribución adicional de \$100 de modo que la participación de cada uno en el capital social sería ahora de \$150. Algunos protestaron, pero el resto se dio cuenta de que no podrían esperar que otras personas los ayudaran si ellos no estaban dispuestos a ayudarse a sí mismos. Allí y entonces se pusieron de acuerdo en seguir la sugerencia de Juárez y tras una semana cada futuro socio había aportado los fondos adicionales necesarios. Algunos vendieron sus relojes o sus bicicletas, otros vendieron joyas y uno incluso vendió parte de los utensilios de cocina de su familia.

Varias personas de la región se reían del continuo desatino de los futuros cooperativistas y señalaban que en el pasado muchas cooperativas de este tipo habían fracasado.

Juárez estaba muy animoso y cada día más convencido de que nunca debería defraudar a sus compañeros. Seis de ellos partieron a capacitarse

en el Instituto de Desarrollo de Industrias del Agro, y Juárez decidió visitar algunas de las oficinas del Gobierno para tratar de conseguir algún capital extra.

Visitó la Dirección de Fomento Cooperativo y las oficinas del Fondo de Promoción de Desarrollo, y les dijo que sus colegas y él habían reunido un total de \$4 500 y que seis de ellos habían ido a capacitarse pagando los gastos. ¿No podría esperar algún apoyo externo, basado en este considerable grado de sacrificio de los cooperativistas sufragando sus propios gastos?

Los funcionarios de los dos organismos fueron comprensivos y pidieron a Juárez que volviera con más detalles. Este calculó que si bien él y los otros once socios que no habían ido a capacitarse podían reparar tractores con el equipo que tenían, el Taller necesitaría maquinaria adicional para reparaciones de motores diesel y otros trabajos. Esto le costaría \$4 000, y además necesitaban capital de trabajo.

La Dirección de Fomento Cooperativo aceptó poner a su disposición \$2 000, en parte como préstamo y en parte como donación. Por supuesto, que esto no era suficiente ya que ellos necesitaban más fondos para el equipo, así como para el galpón y el capital de trabajo. La mayoría de las contribuciones de los socios habían sido gastadas en viajes y capacitación y no quedaba casi nada de dinero en caja.

No obstante, Juárez sabía que a veces era necesario actuar con sólo la fe. Sin saber en realidad dónde obtendría el dinero adicional, encargó la maquinaria que se necesitaba y se dirigió al Gobierno una vez más, para pedir una parcela de tierra donde poder construir el edificio, y el capital de trabajo necesario.

Juárez se entrevistó con funcionarios de varios Ministerios y ejerció presión sobre ellos a través de algunos sindicatos. El y todos los socios acudieron a un político para persuadirlo a que también emplease su influencia en los organismos de desarrollo.

Luego de una larga demora, Juárez recibió una carta en la que lo invitaban a presentar otra propuesta para obtener los fondos adicionales. La preparó y la presentó al Gobierno, y pasado algún tiempo el Gobierno

otorgó un préstamo adicional de \$5 000, y además aprobó una propuesta para proveer un galpón completo mediante el pago de un alquiler nominal solamente.

El funcionario del Gobierno felicitó a Juárez por su perseverancia y su lealtad a sus socios, y dijo que el Gobierno había decidido facilitar \$500 inmediatamente y el resto después de algún tiempo. No obstante, insistió en que Los Pinos debería comenzar por reparar tractores que fueran arrendados a las empresas gubernamentales de la región. Estas empresas eran bien conocidas como morosas, con una administración ineficaz y corrupta; muy pocas tenían tractores que funcionaran, y los pagos por las reparaciones, fijados reglamentariamente eran totalmente antieconómicos debido a la inflación. Juárez se dio cuenta de que hasta cierto punto, había sido engañado por el Gobierno; miró al funcionario y se preguntó qué debía hacer.

Tarea

- ¿Debería aceptar o no Juárez la oferta del funcionario? En cualquier caso, ¿qué debería hacer a continuación?

Taller Cooperativo Los Pinos - Parte D

Juárez decidió provisoriamente aceptar la oferta, y luego solicitar a los socios su opinión. Se daba cuenta de que no tenía derecho a tomar esta decisión en su nombre, ya que la oferta era generosa, y él no veía cómo podría comenzar a trabajar la cooperativa sin este dinero.

Volvió al taller y encontró que algunos socios lo esperaban ansiosamente. No obstante, esperó hasta que los asociados que estaban ausentes capacitándose pudieran asistir a una reunión reglamentariamente celebrada. Entonces les mostró la carta del Gobierno, les explicó la oferta y les preguntó qué pensaban. "¿Debemos aceptar el dinero", dijo, "y hacer lo que nos piden o debemos rechazarlo? ¿Existe alguna otra posibilidad?"

Juárez no se sorprendió cuando uno o dos sugirieron que debían aceptar el préstamo, pero no dedicar mucho de su tiempo en reparaciones no remunerativas a los tractores de las empresas gubernamentales. Después de todo, argumentaban, el dinero era principalmente un préstamo, y seguramente era tanto interés del Gobierno como de ellos mismos que desarrollaran una empresa viable.

Juárez y los demás estuvieron de acuerdo en que deberían aceptar el préstamo, pero no harían ningún esfuerzo para obtener los pedidos de reparación de tractores de las empresas del Gobierno. Recibieron el dinero, adquirieron la maquinaria necesaria y ocuparon el edificio, y ofrecieron sus servicios a agricultores privados, cooperativas agrícolas y a diversas organizaciones incluidas las empresas gubernamentales. Algunas cooperativas de agricultores de la región alentaron a sus asociados a ir al Taller Cooperativo y pronto debieron aceptar nuevos socios para poder realizar todo el trabajo que les encargaban.

Cuando se le pidió a Los Pinos que se encargara de trabajos para las empresas estatales totalmente no remunerativas, pusieron excusas y declararon que estaban demasiado ocupados con otros trabajos para ofrecer fechas de entrega razonables. Algunos de los funcionarios de las empresas estatales se quejaron, e incluso amenazaron con pedir al Gobierno que retirara el préstamo a menos que recibieran un "regalo", pero Juárez utilizó su influencia política para evitarlo.

En cinco años habían pagado completamente el préstamo del Gobierno, habían ahorrado de sus excedentes cinco veces su propia inversión original, y todos los socios ganaban sueldos mucho más altos que los que recibían en la Compañía Los Pinos, y mucho más aún que los que habían pensado alguna vez ganar en la cooperativa. Otros trabajadores desempleados establecieron talleres cooperativos afiliados en otras regiones. Formaron así un complejo cooperativo para aprovechar los grandes contratos, para adquirir materias primas y para proveer otros servicios que las sociedades individuales no podrían proveer por su cuenta, y toda la actividad se convirtió en pocos años en un movimiento cooperativo importante en la región.

Tarea :

- Identifique las razones principales para el éxito del Taller Cooperativo Los Pinos.

materia

10

Recursos financieros

LECCION 10

RECURSOS FINANCIEROS

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar y hacer uso de fuentes de financiación apropiadas para nuevas cooperativas de trabajadores.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Ejercicio: "Apareamiento de fuentes de financiación y cooperativas".

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes cuáles son las razones que llevan a los trabajadores a querer formar cooperativas; cuál es el recurso específico esencial para obtener empleo que los trabajadores no pueden conseguir individualmente por su cuenta.

Los participantes pueden sugerir: tecnología, posibles mercados, maquinaria o materias primas. Destaque que estos recursos pueden, hasta cierto punto, obtenerse con dinero. A pesar de que a veces quienes se proponen formar una cooperativa suponen equivocadamente que el dinero es todo lo que necesitan para tener éxito, no hay duda de que la mayoría de las cooperativas nuevas tienen gran necesidad de capital.

- 2) Dé a los participantes hasta diez minutos para escribir individualmente tantas fuentes de capital diferentes a las que se puede recurrir para formar una cooperativa de trabajadores.

Pida una sugerencia a un participante, escríbala en el pizarrón/retroproyector y continúe con toda la clase, pidiendo una sugerencia a cada participante.

Las listas diferirán evidentemente de acuerdo con las circunstancias locales. La siguiente lista constituye sólo una posibilidad; asegúrese de corregirla así como el ejercicio de apareamiento y los resúmenes de necesidades, de acuerdo con las circunstancias locales:

- a) Dinero perteneciente a los socios potenciales.
- b) Dinero perteneciente a las familias de los socios potenciales.
- c) Bancos.
- d) Ayuda financiera del Gobierno.
- e) Futuros clientes.
- f) Futuros proveedores.
- g) Ganancias que podrían obtener los futuros socios de trabajos que realicen antes de poner en marcha la sociedad.
- h) Organizaciones nacionales y internacionales de ayuda.
- i) Personas con recursos que deseen ayudar.
- j) Contribuciones comunitarias en especie.

Asegúrese de que todos los participantes hayan copiado la lista de posibles fuentes de financiación.

- 3) Distribuya las hojas con el ejercicio de apareamiento. Divida la clase en grupos y otórgueles hasta una hora para aparear cada cooperativa futura con la fuente de financiación más apropiada. Destaque que son posibles varias opciones y que es poco probable que una sociedad pueda consolidarse con recursos de una sola fuente. Al final de este ejercicio, deberán elegir la fuente de financiación que ellos recomendarían en primer lugar, pero también deberán reconocer que no hay respuestas enteramente correctas o incorrectas en decisiones de este tipo.
- 4) Vuelva a reunir la clase y pida a cada grupo que lea sus sugerencias. En esta etapa no pida razones o comentarios de los otros grupos pero haga una lista de las sugerencias en forma de tabla como la siguiente para revelar las diferencias de opinión que puedan existir.

Cooperativa	Fuente de Financiación									
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1						x				
2		x								
3				x						
4								x		
5	x									
6					x					
7									x	
8							x			
9			x							
10										x

Naturalmente, no se deben dar a los participantes las respuestas sugeridas en la tabla, ya que son sólo una posibilidad, y los participantes pueden justificar un conjunto de apareamientos bastante diferente.

Pida a los representantes de los grupos cuyas respuestas difieran de la mayoría, que las fundamenten. Estimule la discusión, y asegúrese de que las diferencias no sean ocasionadas por malentendidos importantes.

Estimule a los participantes a sustentar sus decisiones basándose en sus experiencias de la vida real. Incluso si no es posible referirse a ejemplos reales de cooperativas de trabajadores que hayan obtenido financiación de las respectivas fuentes refiérase a ejemplos particulares de bancos locales, organizaciones de ayuda, organismos oficiales, futuros clientes y proveedores, etc. Discuta con los participantes la manera en que estas instituciones y las personas conocidas en ellas, probablemente estén dispuestas a dar respuesta favorable a los requerimientos de ayuda de un grupo de trabajadores que deseara comenzar una nueva cooperativa.

5) Pida a los participantes, individualmente o en grupos, que escriban brevemente por qué cada una de las fuentes de financiación propuestas podría estar, dispuesta a invertir en una nueva cooperativa de trabajadores.

- ¿Qué beneficios pueden obtener de una transacción de esta naturaleza?
- ¿Cuáles de sus objetivos se verán cumplidos?
- ¿De qué modo los futuros socios de una cooperativa en formación pueden presentar su solicitud de apoyo y demostrar cómo satisfarán esos objetivos?

De acuerdo con el tiempo disponible, los participantes individualmente o en grupos pueden considerar cada una de las diez fuentes. Conceda alrededor de diez minutos para determinar los objetivos que persigue cada fuente en particular.

6) Pida al representante de un grupo, o a un participante individual, sus sugerencias en cuanto al tipo de objetivo que persiguen los futuros socios de una cooperativa, tal como los Tejedores Optimistas, cuando consideran contribuir con su propio dinero para formar la sociedad a la cual se proponen pertenecer.

a) Dinero perteneciente a los socios potenciales :

Haga hincapié en que los asesores y los organizadores de las cooperativas propuestas deben analizar este fuente de financiación cuidadosamente, como cualquier otra, ya que pueden tener que persuadir a los socios potenciales a contribuir con dinero.

Los socios potenciales quieren obtener empleos remunerativos seguros, pero también es probable que quieran asegurarse de que no perderán su dinero si la empresa fracasa, y de que a ellos no se les pide que contribuyan más que los demás.

Es conveniente hablar con todos los interesados tanto individualmente como en grupo, para asegurarse de que han comprendido que se les pide lo mismo a cada uno de ellos.

El consentimiento de los futuros socios a contribuir con fondos es una prueba de su sinceridad, pero es razonable demostrarles que lo que se va a comprar con su dinero puede venderse y que el dinero puede reintegrarse (aunque raras veces será posible reembolsar todo).

Pida a otro participante o representante de un grupo que responda la misma pregunta acerca de las familias de los futuros asociados y otras fuentes de financiación. Las siguientes sugerencias pueden ser utilizadas como una guía, pero los participantes pueden tener sugerencias propias igualmente apropiadas e incluso preferibles.

b) Dinero perteneciente a las familias de los asociados - (2)
Los jóvenes reformadores

Quieren conseguir empleos seguros para sus hijos para que éstos "no adquieran malos hábitos".

Los futuros asociados mismos y los organizadores deben hacer hincapié ante las familias, sobre el carácter moralizador de la propuesta, y remitirse a cualquier conexión que posean con las autoridades u otras personas influyentes para demostrar su buena fe.

c) Bancos - (9) Los pequeños propietarios

Los bancos exigen interés y la garantía de bienes inmuebles, pero también quieren demostrar su preocupación social.

Deberá hacerse uso de todo contacto político posible, en particular si el banco y su personal desea demostrar su interés por el desarrollo regional.

d) Ayuda financiera del Gobierno - (3)

"Los industriales del pueblo"

El Gobierno quiere reducir la emigración rural y el malestar que ésta provoca. Los funcionarios del Gobierno, en particular aquellos responsables de aprobar las solicitudes de creación de cooperativas, desean demostrar que están cumpliendo bien sus funciones, y al mismo tiempo procuran reducir el tiempo y los esfuerzos dedicados a aquéllas.

La solicitud debe ser preparada previa consulta con dichos funcionarios, de manera que pueda ser presentada a las autoridades competentes para su aprobación sin mayores complicaciones.

e) Futuros clientes - (6) Los madereros libres

Los fabricantes de muebles, posibles compradores de la propuesta cooperativa, quieren que se les suministre madera económica y de calidad, y también es probable que quieran demostrar su deseo de favorecer a las empresas regionales. Es probable también que estén dispuestos a efectuar pagos o depósitos anticipados a la nueva cooperativa.

Las solicitudes para estas concesiones deben hacer hincapié en la capacitación técnica de los asociados, y deben asegurar a los fabricantes de muebles que devolverán todo anticipo si la cooperativa no entrega la madera. También es prudente pedir a los clientes su consejo para la fabricación del producto, ya que cuanto más participen en la tarea es más probable que apoyen a la sociedad.

f) Futuros proveedores - (1) Los tejedores optimistas

La nueva fábrica estará interesada en obtener clientes para el hilo que proyecta producir. Es posible que sus dueños estén dispuestos a otorgar un crédito considerable, lo que en realidad constituye un préstamo.

Es probable que ellos consideren tales anticipos como un crédito comercial, más que como préstamos, y la solicitud inicial deberá ser dirigida al departamento de comercialización en lugar de al de finanzas. Haga hincapié en la buena publicidad que obtendrán los fabricantes de hilados, si sus productos son utilizados por la nueva cooperativa.

g) Ganancias resultantes del trabajo de los socios - (8) Los mecánicos expertos

Aunque los mecánicos no dispongan de fondos cuando piensan constituir la cooperativa, podrán ganar dinero y adquirir las capacidades necesarias, trabajando en otros talleres durante un

período previo a la formación de la cooperativa y capacitándose en el mantenimiento de motores diesel.

Los futuros socios pueden considerar esto como una demora innecesaria. Recalque que la cooperativa será de ellos y sólo de ellos si contribuyen ellos mismos con el dinero. Además, las capacidades laborales que puedan obtener y los contactos que hagan durante su empleo en otros talleres serán útiles tanto para la sociedad en formación como para ayudarlos a encontrar empleo en el futuro si desean hacerlo así.

h) Organizaciones nacionales y internacionales de ayuda - (4)
Las mujeres abandonadas

Las mujeres cuyos maridos se ven obligados a buscar trabajo en regiones lejanas, tienen la atención especial de las organizaciones nacionales e internacionales de ayuda que se preocupan seriamente por ayudar, en especial a grupos marginales.

Las solicitudes de ayuda deberán ser claras y muy simples y, destacarán que la cooperativa se constituirá democráticamente, señalando que la futura sociedad logrará objetivos sociales que permitirán a las asociadas ayudarse a sí mismas por sus propios esfuerzos, y también indirectamente a otros abastecedores y clientes.

i) Personas con recursos que deseen ayudar - (7)
Los jóvenes trabajadores en el mantenimiento de casas

El político tiene contactos con personas que pueden estar dispuestas a ayudar, y éstas generalmente son una fuente de ayuda que no siempre se tiene en cuenta. Si se pueden encontrar tales personas, es probable que sientan satisfacción en ayudar a otros a lograr el éxito que ellos mismos lograron. Su éxito se ha basado en su propia iniciativa y espíritu de empresa; generalmente desean alentar a otros a hacer lo mismo.

Debe recalcar el espíritu de iniciativa del grupo, e incluso es probable que las personas de mayores recursos también estén interesadas en congraciarse con el Gobierno o los poderes políticos.

j) Contribuciones comunitarias en especie - (10)

La escuela cooperativa

La comunidad se beneficiará si se crea la escuela: en la mayoría de las ciudades y pueblos existen edificios poco usados, y muchas familias tienen por lo menos una o dos sillas o mesas que pueden donar.

La gente que contribuye en especie no "sentirá" el costo de su contribución del mismo modo que si diera dinero en efectivo. La escuela recordará permanentemente su generosidad.

Los que contribuyen así pueden esperar ejercer alguna influencia sobre el funcionamiento de la escuela y lograr el reconocimiento de su comunidad.

- 7) En otros manuales MATCOM sobre "Gestión financiera", "Gestión de grandes cooperativas agropecuarias" y "Preparación y evaluación de proyectos" se hallarán sugerencias específicas sobre la preparación y presentación de solicitudes de ayuda para cooperativas que se proyecta establecer. Subraye que, si bien el conocimiento de las técnicas de preparación de proyectos es importante, más esenciales y básicas son aún la capacidad de seleccionar acertadamente la fuente de financiación cuya ayuda se desea conseguir, y -la facultad de razonar convincentemente que dicha ayuda se ajusta a los objetivos y propósitos de la fuente seleccionada.

Apareamiento de fuentes de financiación y cooperativas propuestas.

Tarea

Lea las siguientes descripciones breves de grupos que se proponen establecer cooperativas de trabajadores. Decida cuál de cada una de las fuentes de financiación cuya lista fue hecha en la lección, es la primera que usted recomendaría para cada grupo, y aparee cada una de dichas fuentes con un grupo.

Probablemente sean posibles varias opciones: determine cuál estima usted la más adecuada, aun si en realidad fuera combinada con otras, y prepárese para explicar el porqué de su elección.

Cooperativa No. 1: Los tejedores optimistas

Un grupo de tejedores ocasionales, independientes y muy pobres desean comenzar una cooperativa de trabajadores para combinar sus recursos, conseguir más fácilmente las materias primas y mejorar sus posibilidades de venta. Durante algún tiempo ha habido una gran escasez de hilados para tejidos, pero pronto comenzará a trabajar una nueva fábrica, generosamente financiada por inversionistas extranjeros.

Se cree que en realidad puede haber un excedente de hilado una vez que esta fábrica comience a producir, y se dice que los abastecedores existentes y los inversionistas en la nueva fábrica están algo preocupados por la posibilidad de un exceso de provisión.

Cooperativa No. 2: Los jóvenes reformadores

Un gran número de gente joven desempleada, de familias de clase media, ha estado comprometida en crímenes violentos, tráfico de drogas y otros problemas sociales resultantes de esa situación. Un grupo de hombres y mujeres jóvenes, muchos de cuyos amigos han estado implicados en actividades delictivas, decidieron comenzar una cooperativa de trabajadores para independizarse y de esta manera evitar adoptar hábitos delictivos.

Cooperativa No. 3: Los industriales del pueblo

La gente se está "desplazando" hacia áreas urbanas en enorme cantidad en búsqueda de trabajo, mientras que las áreas rurales se ven abandonadas por su gente más valiosa. Existe una preocupación pública considerable acerca del problema, y se presiona a las autoridades para que tomen medidas para aliviarlo. Un grupo de gente joven de una población rural proyecta comenzar una cooperativa de trabajadores para elaborar productos agrícolas de la región.

Cooperativa No. 4: Las madres abandonas

Gran número de hombres de muy bajo nivel económico migran por todo el país buscando trabajo, y muchos de ellos han abandonado a sus esposas y familias y no les suministran ninguna ayuda más. Las mujeres están desesperadas y muchas no pueden alimentar a sus familias. Un grupo de ellas propone establecer una cooperativa de trabajadores para elaborar y comercializar mermeladas y conservas hechas con frutos de la región, utilizando las recetas tradicionales usadas desde hacía muchos años en sus hogares.

Cooperativa No. 5: Los desocupados de buenos recursos

Un grupo de gente joven desempleada y con un cierto nivel de educación decidió establecer una cooperativa que ofrecerá servicios de traducciones, clases particulares y servicios afines. Comprenden que son personas de recursos relativamente buenos de acuerdo con el nivel de vida de la región. Varios de ellos, por ejemplo, poseen motocicletas o aun autos, y podrían continuar disfrutando su ocio sin mayores problemas. No obstante, este grupo ha resuelto que, en última instancia, deben encontrar una forma de mantenerse a sí mismos y están decididos a establecer su cooperativa lo más pronto posible.

Cooperativa No. 6: Los madereros libres

Los recursos forestales escasean cada vez más y el Gobierno está imponiendo reglas estrictas que prohíben el talado de árboles sin autorización. Esto ha ocasionado una seria escasez de madera en la importante

industria de muebles de la región, pero el Gobierno estima que esta política es necesaria. A un grupo de aserraderos individuales que viven cerca del bosque se les ha impedido, por medio de las nuevas disposiciones, continuar con su trabajo tradicional. La Autoridad Forestal los ha estimulado a formar una cooperativa de trabajadores y establecer un aserradero moderno. Se les asignará una cantidad razonable de madera, incluso parte de las asignaciones que previamente se les otorgaba a los aserraderos de la ciudad.

Cooperativa No. 7: Los jóvenes trabajadores en el mantenimiento de Casas

Un grupo de gente joven que no había conseguido ingresar en la universidad y tampoco había tenido éxito en obtener trabajo a pesar de muchos intentos, ha decidido comenzar una cooperativa que suministre servicios del hogar tales como cuidado del césped y del jardín, pintura de casas, reparaciones y seguridad nocturna. Han sido estimulados por un político de la región que está siempre dispuesto a ayudar a la gente entusiasta y con iniciativa a ayudarse a sí mismos. Dicho político tiene muy buenas conexiones con industriales de la región, pero no está dispuesto a tratar de obtener ningún trato preferencial de parte del Gobierno u otros organismos oficiales para la nueva cooperativa. No obstante, ha prometido hacer todo lo que pueda para ayudarla de otra forma.

Cooperativa No. 8: Los mecánicos expertos

Un grupo de jóvenes que han recibido capacitación profesional en mantenimiento de vehículos decidieron poner en marcha su propia cooperativa de trabajadores, en vez de depender de otra gente, a pesar de que confían en que podrían obtener trabajos en otros talleres. Existe una demanda particularmente grande de servicios de reparación de motores diesel, pero el colegio al que ellos habían concurrido no ofrecía capacitación en mantenimiento de motores diesel. Consideran que aprenderían pronto a reparar dichos motores capacitándose trabajando en otros talleres, pero opinan que la cooperativa debería ofrecer ese servicio desde el inicio de las operaciones.

Cooperativa No. 9: Los Pequeños Propietarios

Un grupo de agricultores propietarios de tierra cuya extensión apenas les permite mantener a sus familias, deciden alquilar sus tierras a otras personas y formar una cooperativa que ofrezca servicios de construcción y de labores agrícolas, utilizando su propia capacidad laboral. No desean vender sus tierras porque son muy valiosas, y han pertenecido a sus familias durante muchas generaciones, pero no disponen de otra fuente de capital.

Cooperativa No. 10: La escuela cooperativa

Un grupo de jóvenes decidieron poner en marcha una escuela propia en su región con las características de una cooperativa de trabajadores que sería administrada por ellos mismos. Necesitaban un edificio y muebles, además de libros y otro material de enseñanza.

¿ Quiénes pueden ser socios?

LECCION 11

¿QUIENES PUEDEN SER SOCIOS?

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar los requisitos adecuados para la admisión de socios a una cooperativa de trabajadores.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Guías de debate X e Y.
Estatutos de cooperativas de trabajadores de la región.

Guía para el instructor:

- 1) Es probable que en muchos países no exista toda la variedad de opciones que se presentan en esta lección. Es importante que el instructor corrija las guías de debate, y el plan mismo de esta lección para suprimir todas las opciones que no sean posibles en el país o región, e incluir todas las existentes que no se mencionen aquí.
- 2) Recuerde a los participantes las lecciones anteriores y las condiciones necesarias para el éxito de las cooperativas de trabajadores. ¿Pueden los futuros asociados o cualquiera que los asesore, asegurar que acertarán si eligen el estatuto, el reglamento y la forma jurídica adecuados?
 - Los estatutos o reglamentos por sí solos no pueden asegurar el éxito; algunas cooperativas cuyos estatutos o reglamentos no son muy claros han tenido éxito, mientras que otras con disposiciones redactadas muy meticulosamente han fracasado.

No obstante, una reglamentación adecuada puede facilitar el éxito de una cooperativa. Muchos problemas surgen porque nadie piensa en los detalles en las etapas iniciales, resultando en interpretaciones contradictorias que hubieran podido ser evitadas.

Muchos países tienen ya establecidos modelos de estatutos y reglamentos para cooperativas de trabajadores mientras que otros pueden

tener tales modelos sólo para otros tipos de cooperativas, como las sociedades de consumo o las cooperativas de servicios agrícolas. Pregunte a los participantes por qué tales modelos no pueden aplicarse a las cooperativas de trabajadores.

- Los socios de las cooperativas de consumo o de servicios son los clientes de éstas, mientras que los de una cooperativa de trabajadores son sus empleados. Sus derechos y responsabilidades son evidentemente muy diferentes.

Por lo tanto, las cooperativas de trabajadores pueden tener que redactar sus propios estatutos y reglamentos para no tropezar con dificultades, ya que es posible que haya sólo un modelo jurídico disponible que no se ajusta a sus necesidades.

Pregunte a los participantes de qué modo, un grupo de trabajadores que desea formar una cooperativa puede formalizar su existencia sin tener que someterse íntegramente a un modelo inapropiado de normas. ¿Existe alguna forma en la que puedan diseñar un reglamento más adecuado para sus fines específicos?

- Es posible elegir una forma jurídica que aunque sea totalmente distinta pueda modificarse de manera que sea muy similar a la de una cooperativa. Refiérase a la lección 2 y recuerde a los participantes las distintas formas de organización existentes.

Una sociedad de responsabilidad limitada, una sociedad comercial o una asociación pueden constituirse de manera tal que se parezcan mucho a una cooperativa. Esto no es una solución perfecta, pero es probablemente preferible a un estatuto o reglamento cooperativo inadecuado para un caso especial.

Los participantes del curso pueden ser funcionarios de una Dirección de cooperativas de un Ministerio y pueden considerarse obligados a asesorar a las cooperativas en formación a que se ajusten a las disposiciones vigentes en el país, aunque éstas no sean completamente adecuadas. En tal caso, discuta los problemas que se puedan presentar y solicite sugerencias que considere convenientes en cuanto al modo en que podrían ser solucionados.

- 3) Los detalles reales de la reglamentación y la forma de organización elegida diferirán de un país a otro. No obstante, existen diversas cuestiones principales que deben quedar establecidas. Advierta a los participantes que van a participar a continuación en un debate para seleccionar las reglas adecuadas para las cooperativas de trabajadores de sus países.

Los participantes tendrán que defender ciertas posiciones que se les asignen y que pueden no ser necesariamente los puntos de vista que personalmente prefieran. Esto debería permitirles comprender y evaluar los distintos aspectos de cada cuestión, ya que existen ventajas y desventajas en cada posición. Los socios de una cooperativa de trabajadores, sus directivos y sus asesores deben seleccionar, en lo posible, la mejor solución jurídica teniendo en cuenta:

- las leyes vigentes en el país;
- la naturaleza de la empresa en formación;
- las circunstancias del grupo de trabajadores en particular.

- 4) Divida a los participantes en un número par de grupos (2, 4, 6, 8, etc.). Cada grupo debe tener de tres a seis miembros. Entregue la guía de debate X a una mitad de esos grupos y la guía de debate Y a la otra mitad.

De acuerdo con el número general de participantes y el tiempo disponible para la discusión en los grupos y el debate general en sí, asigne a cada grupo una o varias de las cuestiones de su guía. Las guías de debate ordenan que los grupos tomen posiciones que no son necesariamente consecuentes entre sí. Esto es premeditado por que el propósito es que los participantes consideren ambos lados de cada cuestión.

- 5) Dé a los grupos hasta 20 minutos para preparar su posición acerca de cada propuesta. Luego vuelva a reunir a todos los participantes, y pida a un representante de un grupo con la guía X que presente, en términos generales y durante no más de dos minutos y medio, su propuesta (a). Puntualice que éste es un ejercicio de presentación breve y concisa, y asegúrese de que los participantes se limiten estrictamente al tiempo otorgado.

Pida luego, a un representante de un grupo con la guía Y que presente la posición contraria respecto al punto (a) durante otros dos minutos y medio. A continuación, durante otros cinco minutos, el debate debe abrirse a cualquier participante que no forme parte de los dos grupos seleccionados. Tampoco en esta etapa los participantes deben referirse a circunstancias particulares en las que una u otra solución podría ser más apropiada, pero deberán defender deliberadamente la solución propuesta en su guía.

- 6) Después del debate, pida a los participantes que sugieran situaciones en las que sería preferible una solución determinada. Haga una lista de ellas en el pizarrón/retroproyector, y luego continúe con el punto (b) de la guía X y el punto (b) de la guía Y. Continúe de esta forma hasta que se hayan debatido todas las cuestiones, y se hayan identificado las situaciones a las que mejor se adecuó cada punto de vista.

Es importante que los argumentos a favor de cada punto de vista, y las circunstancias que lo favorezcan, estén relacionados con las cooperativas de trabajadores en las condiciones que en realidad enfrentan los participantes en su trabajo. Las siguientes sugerencias constituyen simplemente ejemplos, y deberán modificarse y completarse para que reflejen las condiciones regionales reales.

- (a) Todos los trabajadores de una cooperativa deben ser socios de la misma.

Argumentos a favor:

- Esto evita la coexistencia de dos tipos de trabajadores con objetivos diferentes, y protege la homogeneidad del grupo.
- Todos los trabajadores pueden participar en la labor de gestión, lográndose así una verdadera unidad y una participación democrática.
- Se puede evitar la explotación.

Esta regla es adecuada cuando:

- Los futuros socios tienen todas las capacidades técnicas y administrativas necesarias para que la cooperativa funcione exitosamente.

- La demanda del mercado no varíe considerablemente.
- La cooperativa no desea desarrollarse grandemente en poco tiempo.

En contra:

- La cooperativa no puede responder a las fluctuaciones de la demanda aumentando o disminuyendo la mano de obra, y puede sufrir pérdidas graves si la mano de obra debe mantenerse cuando no hay trabajo suficiente
- La cooperativa no puede contratar trabajadores de media jornada.
- La cooperativa no puede hacer uso de los servicios de los especialistas calificados que pueden estar dispuestos a trabajar para ella pero que no quieren asociarse por una razón u otra.

Esta regla es inadecuada cuando:

- Es probable que haya necesidad de trabajadores con capacidades laborales especializadas, transitorios o de media jornada.

(b) Sólo los trabajadores pueden ser socios de la cooperativa.

A favor:

- Las personas ajenas a la cooperativa no pueden utilizar a ésta con fines particulares sin estar dispuestas a contribuir con su tiempo a la misma.
- Todos los socios sienten la misma plena dedicación y comparten los mismos objetivos, y por ello se reducen los problemas de falta de interés y dedicación.
- Los socios que dejan de trabajar para la cooperativa deben cesar de ser socios. Esto previene el desarrollo de un grupo hostil, que deja de trabajar pero continúa interfiriendo en la sociedad.
- Las personas que no dependen de la cooperativa para su subsistencia, y que no procuran su pleno éxito, no pueden tener voz en su administración ni beneficiarse de sus ganancias.

Esta regla es adecuada cuando:

- No es probable que exista la necesidad de obtener los servicios o el apoyo de personas no especializadas en el trabajo de la cooperativa o de personas que no desean asociarse.

En contra:

- La cooperativa no puede lograr optimal apoyo de asesores y benefactores que quieran unirse a la empresa pero que no pueden trabajar para la misma.
- Las personas que desean desempeñar un papel importante en la iniciación y fundación de la sociedad, pero que no pueden trabajar en ella, no pueden participar ni al principio ni más adelante.

Esta regla es inadecuada cuando:

- Es probable que la cooperativa necesite para su fundación el apoyo decidido o la ayuda de personas que no trabajan en ella. (En algunos países existen disposiciones especiales para que permitan la existencia de socios fundadores no-trabajadores, como grupo especial, que deben renunciar en un momento determinado después de que la cooperativa se haya constituido formalmente. No se permite ningún otro asociado no-trabajador).

- (c) La cooperativa debe limitar el ingreso de nuevos socios mediante requisitos tales como cualificaciones adecuadas, edad, un período de prueba y un determinado límite máximo de asociados.

A favor:

- Los beneficios de la cooperativa no los deberían gozar indiscriminadamente aquellas personas que no se hayan esforzado durante el periodo su establecimiento.
- El espíritu cooperativista desarrollado durante las primeras etapas de formación constituye la mejor base para el futuro, y es probable que la unidad solidaria se destruya si otros, que no han compartido esta experiencia, ingresan posteriormente.

- Una cooperativa puede fácilmente crecer demasiado y por lo tanto dejar de ser una institución genuinamente democrática y flexible.
- Debe haber el mayor número de "excusas" posible para que los socios puedan impedir el ingreso de nuevos aspirantes con quienes no tienen afinidad personal.

Esta regla es adecuada cuando:

- Los socios no desean que la cooperativa crezca rápidamente.
- Probablemente no haya una urgente necesidad de incorporar nuevos trabajadores o asociados.
- Se permite el ingreso de trabajadores no-asociados.

En contra:

- La libre asociación es un principio fundamental del cooperativismo, movimiento que debe tener el propósito de ayudar a todos y no ser excluyente.
- La asociación limitada desanima a personas potencialmente valiosas a que soliciten su ingreso en la cooperativa.

Esta regla es inadecuada cuando:

- Es probable y deseable que se produzca un crecimiento rápido.
- Es probable que se requiera otro tipo de mano de obra según aumenten las actividades de la cooperativa.

(d) Los socios de una cooperativa de trabajadores no podrán afiliarse a sindicatos.

A favor:

- Tradicionalmente los sindicatos defienden los intereses de los trabajadores en contra de sus empleadores. Los socios de una cooperativa de trabajadores son empleados y empleadores al mismo tiempo.
- Es difícil para la gente ser leal a dos organizaciones diferentes, en especial cuando éstas tienen objetivos opuestos.

- Los afiliados a los sindicatos pueden exigir un límite de horas de trabajo, sueldos mínimos u otras condiciones de trabajo que sean inadecuadas para una cooperativa de trabajadores, especialmente en sus comienzos

Esta regla es adecuada cuando:

- Los sindicatos locales tienen una tradición de confrontación más bien que de cooperación con los empleadores:
- Los sindicatos locales mismos son excluyentes y exigen lealtad total de parte de sus afiliados.
- Es probable que algunos socios no se afilien a los sindicatos, y por lo tanto podrían estar en desacuerdo con otros socios que sí formen parte de sindicatos.

En contra:

- Los afiliados a los sindicatos generalmente son los trabajadores más capacitados de su ramo; una cooperativa de trabajadores no debe prescindir de su aportación laboral.
- Generalmente los sindicatos son muy poderosos, y su apoyo puede ser muy valioso para una nueva sociedad que lucha por establecerse.
- Generalmente los afiliados a los sindicatos disfrutan de beneficios como atención médica, seguros y otros tipos de protección que una cooperativa de trabajadores no puede proporcionar.

Esta regla es inadecuada cuando:

- Los sindicatos son muy poderosos y cuentan con la mayoría de los trabajadores especializados en la actividad emprendida por la nueva cooperativa.
- Los sindicatos disfrutan de un apoyo general del Gobierno y de los empresarios y tratan de promover el desarrollo socio-económico general más bien que los intereses sectoriales.

7) Resuma brevemente las conclusiones del "debate". ¿Son coherentes las conclusiones de los participantes, según las expresan sus votos, con las leyes y prácticas aplicadas en su país? Pida a los

participantes que comparen la situación de las cooperativas de trabajadores con las que estén relacionadas en la actualidad, con la lista de situaciones en que uno u otro de los opuestos puntos de vista es el apropiado. ¿Adoptan las cooperativas reglamentos que tiendan a ayudar, en lugar de dificultar, su supervivencia y prosperidad? Si no es así, ¿cómo pueden los participantes contribuir a cambiar tal situación?

Distribuya copias de estatutos o reglamentos de cooperativas de la región o, si éstos no se pudieran obtener, pida a los participantes que describan los requisitos de afiliación aplicados por las sociedades que ellos conozcan. Si éstos no están de acuerdo con las conclusiones de los participantes en esta lección, recuérdelos la necesidad de considerar la reforma de los estatutos o reglamentos o aun de introducir nuevas formas de organización. Haga hincapié en que es vital que los estatutos y reglamentos de toda cooperativa de trabajadores se redacten de acuerdo con su situación particular, y no de acuerdo con ningún dogma político.

Guía para el Debate X

Más abajo encontrarán ustedes varias propuestas relativas a las reglas que deben regir la aceptación de socios en una cooperativa de trabajadores. Preparen una defensa concisa (dos minutos y medio) de las propuestas que se han asignado a su grupo. Ustedes pueden no estar de acuerdo con las propuestas; no obstante, el representante elegido por su grupo debe estar preparado para presentar y defender la o las propuestas que les han sido asignadas, frente a otro grupo que presentará un punto de vista opuesto al suyo.

- (a) Toda persona que trabaje en una cooperativa de trabajadores debe ser socio de esa cooperativa.
- (b) Una cooperativa de trabajadores no debe limitar la cualidad de socio a las personas que trabajan en ella, y debe admitir a otras personas que puedan contribuir a las actividades de la cooperativa, aunque no trabajen en ella.
- (c) Los socios originales de una cooperativa de trabajadores deben restringir el ingreso de nuevos socios mediante requisitos específicos tales como la edad, cualificaciones adecuadas, un período de prueba y/o un determinado número máximo de asociados.
- (d) Los socios de una cooperativa de trabajadores también podrán afiliarse a un sindicato apropiado.

Guía para el Debate V

Más abajo encontrarán ustedes varias propuestas relativas a las reglas que deben regir la aceptación de socios en una cooperativa de trabajadores. Preparen una defensa concisa (dos minutos y medio) de las propuestas que se han asignado a su grupo. Ustedes pueden no estar de acuerdo con las propuestas; no obstante, el representante elegido por su grupo debe estar preparado para presentar y defender la o las propuestas que les han sido asignadas, frente a otro grupo que presentará un punto de vista opuesto al suyo.

- (a) Una cooperativa de trabajadores debe permitir que trabajen en ella personas que no estén asociadas.
- (b) Una cooperativa de trabajadores solamente debe admitir como socios a quienes trabajen en ella.
- (c) Una vez establecida una cooperativa de trabajadores deben poder asociarse a la misma todos los que lo deseen.
- (d) No se debe permitir a los socios de una cooperativa de trabajadores que estén afiliados al mismo tiempo a un sindicato.

materia

12

Registro, estatutos y
reglamentos

LECCION 12

REGISTRO, ESTATUTOS Y REGLAMENTOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para que guíen a los socios de nuevas cooperativas de trabajadores en el cumplimiento de los procedimientos establecidos a efectos de una inscripción formal en el Registro de Sociedades Cooperativas.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Modelo de estatuto para una cooperativa de trabajadores (elaborado a base de un ejemplo de Argentina).
Este debería ser reemplazado o, por lo menos, completado con documentos nacionales equivalentes y ejemplos de estatutos de cooperativas de la región donde se lleva a cabo el curso.

Guía para el instructor:

- 1) Pida a los participantes que sugieran por qué son necesarias las formalidades tales como la inscripción de una cooperativa y la elaboración de estatutos. ¿Por qué un grupo de personas que quieren trabajar juntas, tal como los ex-trabajadores de la compañía Los Pinos de la lección 9, no pueden hacerlo sin las diligencias administrativas, las demoras y los gastos que implican los procedimientos oficiales?

Obtenga sugerencias como las siguientes:

- Los socios necesitan saber con exactitud cuáles son sus derechos y obligaciones.
- Los desacuerdos surgirán incluso en los grupos más amigables y cohesionados; los estatutos y reglamentos reducen las discusiones porque establecen con exactitud qué se puede y qué no se puede hacer.
- A menudo las cooperativas han sido explotadas por socios poco escrupulosos; la inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas, los estatutos y reglamentos y los informes que los acompañan proporcionan cierta protección contra esos abusos.

- La cooperativa deberá negociar con otras personas e instituciones tales como proveedores y clientes. Estas personas deben saber con quién están tratando, y quién es la persona responsable de tal o cual función en la cooperativa.
 - Generalmente, los estatutos y reglamentos se basan en la experiencia de otras cooperativas acumulada durante muchos años y en muchos países. Esto puede contribuir a que una cooperativa evite los errores cometidos por otras.
 - Es posible que la cooperativa obtenga ayuda de las autoridades u otras instituciones; por consiguiente, debe haber criterios precisos acerca de a qué sociedades se puede o debe prestar apoyo.
- 2) A pesar de estas razones, que son buenas, muchas cooperativas incipientes son reacias a adoptar estatutos y reglamentos formales y a cumplir las formalidades que implica la inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas. Pregunte a los participantes si ellos han encontrado una actitud de este tipo y por qué los organizadores de una cooperativa no están dispuestos a observar las formalidades establecidas especialmente para su propia protección.
- Es probable que no entiendan los fines de tales formalidades.
 - Los procedimientos pueden implicar demoras que dañan el futuro de la cooperativa.
 - La inscripción puede implicar el pago de honorarios, costos legales y viajes muy costosos.
 - Es probable que el historial de otras cooperativas registradas oficialmente, sea desalentador. Posiblemente el nuevo grupo no desee seguir los pasos de otras cooperativas que han fracasado anteriormente.
 - Los reglamentos pueden requerir que la cooperativa se ajuste a reglas inconvenientes tales como de que los cheques deben ser contrafirmados por funcionarios oficiales.
 - El grupo organizador puede temer que la inscripción oficial conduzca a que el Gobierno intente "usarlos" con propósitos políticos.

- Es probable que los requisitos para la inscripción de la sociedad sean imposibles de cumplir por el grupo. Puede haber, por ejemplo, una disposición que establezca un número mínimo de socios que sea "demasiado elevado".
- 3) Pida a los participantes que sugieran cómo pueden superar estas dificultades. Haga hincapié en que, en primer lugar, deben tratar de descubrir cuáles de las razones citadas, u otras, determinan el deseo de no realizar la inscripción. Un asesor que sólo exige la inscripción como condición para prestar su ayuda o que establece que el grupo organizador viola la ley si no se inscribe, perjudicará permanentemente el entusiasmo y la dedicación del grupo.
- Las disposiciones relativas al Registro pueden permitir las "inscripciones provisionales" o "pre-inscripciones cooperativas", más fáciles de obtener.
 - El asesor debe ayudar al grupo a efectuar los trámites correspondientes entre el grupo y la burocracia oficial.
 - El asesor mismo deberá ser rápido y eficiente, y deberá estimular a los funcionarios del Registro de Sociedades Cooperativas a realizar la inscripción sin demoras.
 - El asesor debe asegurarse de que el grupo tiene pleno conocimiento de sus derechos y obligaciones, y debe ayudarlo, cuando sea necesario, a redactar los estatutos y reglamentos, que deben ser específicamente adecuados a sus circunstancias particulares.
- 4) Pida a los participantes que supongan que ellos mismos son un banquero, un propietario, un proveedor o un cliente que ha sido abordado por un grupo nuevo que intenta crear una cooperativa y establecer algún tipo de relación comercial con ellos. ¿Qué preguntas harían estas personas acerca de la cooperativa propuesta como base para discutir los detalles de cualquier tipo de relación que se proponga?

Procure obtener sugerencias de preguntas como las siguientes, y resúmalas en el pizarrón/retroproyector.

- ¿Cómo se llamará la nueva cooperativa?
- ¿Dónde va a funcionar?
- ¿Qué va a hacer?
- ¿Quiénes van a ser los socios?
- ¿Quiénes serán los directivos?
- ¿De dónde van obtener el capital?
- ¿Cómo se va a impedir que el grupo organizador desaparezca con su dinero?

Distribuya copias del "Modelo de estatuto para una cooperativa de trabajadores" o, preferentemente, un documento nacional equivalente. Pida a los participantes que lo lean rápidamente. Refiérase a las preguntas previamente escritas en el pizarrón, y demuéstrelas cómo el estatuto en realidad da respuestas a este tipo de preguntas. Asegúrese de que todos los participantes entiendan la necesidad de una terminología legal, y el significado real de los diferentes artículos.

- 5) Divida a los participantes en grupos de no más de cinco miembros cada uno, y déles hasta sesenta minutos para leer el modelo de estatuto, y que se preparen para presentar a los participantes lo siguiente:
 - Toda pregunta acerca del significado de los artículos que no hayan podido contestar dentro de su grupo.
 - Una explicación del propósito de cada uno de los artículos, en un lenguaje que los asociados de una futura cooperativa puedan comprender fácilmente.
- 6) Vuelva a reunir a los participantes, y pida, en primer lugar, que los grupos compartan cualquier problema de comprensión que hayan tenido. Luego solicite explicaciones de parte de los demás grupos, si fuera posible, y asegúrese de que éstas sean dadas en lenguaje simple.

Pida a los grupos que expliquen cada uno a su vez, en un lenguaje simple como antes, el propósito de cada uno de los artículos números 1 al 33. Muchos de éstos se explican por sí mismos, pero es evidente que el instructor debería, antes de la lección, asegurarse de que entiende claramente el significado y el propósito de cada uno de los artículos del modelo, o del ejemplo nacional que debería utilizarse en su lugar, si fuera posible.

Los siguientes puntos pueden ser útiles para poder explicar algunos artículos del modelo de estatuto.

Artículo 3: Los objetivos deben enunciarse lo más ampliamente posible ya que no es conveniente para ninguna empresa nueva verse limitada en las posibilidades de aprovechar oportunidades, o de renunciar a actividades sin perspectivas de éxito.

Artículo 6: Por lo general, las reglas prácticas que indican cómo se debe dar ejecución a los artículos del estatuto se describen en uno o varios "reglamentos" de la cooperativa. Así, el reglamento puede incluir requisitos más detallados para la admisión de socios en la cooperativa. La mayoría de las cooperativas de trabajadores exigen un período de prueba que puede ser de un año, para los nuevos asociados, una vez que la cooperativa haya comenzado a funcionar:

Artículo 11: Con este artículo se evita que la cooperativa se descapitalice cuando muchos asociados se retiran o son excluidos de la cooperativa en un período corto.

Artículo 12: Este artículo, igual que el artículo 11, protege el capital de la cooperativa. El socio que sale no tendrá derecho a una parte del capital acumulado por la cooperativa en el transcurso del período de su asociación. Sin embargo, en épocas de mucha inflación esta regla puede ser poco conveniente; al retirarse de la cooperativa al asociado se le devuelve un monto muy por debajo de lo que él invirtió en la cooperativa. Muchas personas no estarán dispuestas a invertir dinero en una cooperativa si no se les asegura que cuando se quieran retirar por alguna razón recibirán un monto más o menos igual a lo que invirtieron. Se puede considerar revaluar las cuotas aportadas por los asociados periódicamente para evitar esto.

Artículo 21 : Especifica las cuestiones en las que el Consejo de Administración no puede decidir sin consultar a la Asamblea General.

- 7) Los participantes deberán observar que el artículo 6 no establece exactamente cuáles deben ser los antecedentes personales de los asociados, el artículo 10 no especifica el monto de las cuotas a aportar al capital social, y el artículo 17 no fija la fecha de la Asamblea General.

Las disposiciones "modelo" de este tipo, no pueden ser específicas en estos y otros puntos, porque difieren los deseos de los asociados y la situación de cada grupo. Los artículos dan un marco de referencia y les muestran a los asociados de una nueva cooperativa de trabajadores qué tipo de decisiones deben tomar por sí mismos.

Las disposiciones detalladas de este tipo pueden incorporarse en los estatutos; pregunte a los participantes por qué esto puede no ser siempre conveniente, aunque es posible:

- Los artículos deben estar redactados en un lenguaje legal adecuado, para evitar todo tipo de ambigüedad. Se pueden necesitar abogados, que implican gasto y tiempo.
- Si los estatutos son muy distintos en cada cooperativa de trabajadores, pueden olvidarse ciertos rubros. Los estatutos "modelo" tienen la ventaja de que todo se tiene en cuenta, aunque no en detalle.
- Es probable que los asociados no estén en condiciones de decidir acerca de ciertos asuntos en las etapas iniciales de una cooperativa, pero deben tener un estatuto como una condición para registrar la cooperativa y como una base para su desempeño inicial.
- Con frecuencia es probable que los detalles de las disposiciones deban modificarse porque las circunstancias lo exigen. Cada vez que se necesite una modificación de las disposiciones específicas (no generales), puede resultar administrativamente difícil modificar el estatuto, que constituye la base legal de toda organización.

8) Pida a los participantes que describan toda información o documentos adicionales que pueden ser necesarios para la inscripción en el Registro. Los requisitos difieren de un país a otro, pero en algunos países se exigen los siguientes, aparte del estatuto:

- La firma de un "garante" que puede ser una organización de reconocido prestigio, o una persona responsable, que dé fe de la seriedad del grupo. Generalmente, esto no implica ninguna garantía legal, pero es como una referencia para alguien que busca un trabajo.
- Documentación tal como un recibo de banco o una libreta de depósito, que demuestra que los asociados realmente han juntado y depositado sus subscripciones iniciales a nombre de la futura cooperativa. En algunos casos, no puede usarse el nombre hasta que esté completa la inscripción en el Registro. En estas circunstancias un banco generalmente puede acordar un nombre temporal.
- La firma de un funcionario del gobierno u otro funcionario autorizado, certificando que ha examinado la solicitud y recomienda la inscripción.

9) Esta lección se ha concentrado en los requisitos y procedimientos legales. Recuerde a los participantes las condiciones para el éxito de las cooperativas de trabajadores que fueron desarrolladas anteriormente en este curso. ¿Hasta qué punto son coherentes las reglas oficiales con estas condiciones, y cómo pueden los participantes, en su función de asesores, asegurar que el entusiasmo y el compromiso iniciales de todo grupo no se debilitará por la necesidad de ajustarse a las disposiciones? Los participantes, en tanto que asesores:

- no deben asustar a un grupo insistiendo demasiado sobre los estatutos y demás requisitos, pero al mismo tiempo se debe utilizar la necesidad de procedimientos legales para poner énfasis en la seriedad de lo que está emprendiendo el grupo;
- no deben redactar los estatutos para un grupo, pero deben trabajar con ellos de manera que entiendan las decisiones que ellos deben tomar por sí mismos;

- pueden utilizar las tareas de tomar decisiones, reunir listas, presentar documentos, etc. como formas de probar y desarrollar el empeño del grupo y sus dirigentes;
 - muchos grupos tienen gran entusiasmo en un comienzo pero no saben exactamente qué quieren hacer y cómo lo van a hacer. Si tienen que decidir acerca de las disposiciones que guiarán sus actividades, esto les ayudará a pensar sobre soluciones prácticas;
 - la inscripción en el Registro otorga un prestigio y un reconocimiento. Un asesor puede utilizar esto como un medio para acrecentar la confianza de cualquier grupo que pudiera estar inseguro acerca de lo que son capaces de hacer.
- 10) Los participantes pueden propender a considerar la inscripción como un fin en sí misma, en especial si están presionados a promover una cierta cantidad de cooperativas de trabajadores por año, y una cooperativa inscrita puede ser "contabilizada" para el logro, de tal objetivo.

Haga hincapié en que la inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas es sólo un medio para un fin; en muchos países los grupos de trabajadores han tenido que encontrar formas alternativas de organización, y el mismo término "cooperativa" ha adquirido una mala reputación, debido a la burocracia y al manejo político.

Los participantes, en su función de asesores, deben utilizar la inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas para trabajar hacia el objetivo de establecer cooperativas de trabajadores genuinas, que se mantengan por sí mismas. Si lo hacen efectivamente, verán que les convendrá para ayudar a más grupos a establecerse por sí mismos, y por lo tanto a lograr sus objetivos y satisfacer a sus empleadores.

MODELO DE ESTATUTO PARA UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES.

CAPITULO I. CONSTITUCION, DOMICILIO Y OBJETO

Artículo 1.- Con la denominación de COOPERATIVA _____
_____ LIMITADA, se constituye una Cooperativa de Trabajadores que se regirá por las disposiciones del presente estatuto, y en todo aquello que éste no previere, por la legislación vigente en materia de cooperativas.

Artículo 2.- La Cooperativa tendrá su domicilio legal en _____

Artículo 3.- La Cooperativa tendrá por objeto asumir por su propia cuenta, valiéndose del trabajo personal de sus asociados, las actividades inherentes a: _____

Artículo 4.- El Consejo de Administración dictará los reglamentos internos a los que se ajustarán las actividades previstas en el artículo anterior, fijando con precisión los derechos y obligaciones de la Cooperativa y de sus miembros. Dichos reglamentos no tendrán vigencia sino una vez que hayan sido aprobados por la Asamblea y por la autoridad de aplicación de la Ley de Sociedades Cooperativas y debidamente inscriptos, excepto los que sean de mera organización interna de las oficinas.

Artículo 5.- La Cooperativa podrá organizar las secciones que estime necesarias con arreglo a las actividades que constituyen su objeto.

CAPITULO II. DE LOS ASOCIADOS.

Artículo 6.- Podrá ingresar a esta cooperativa como asociado toda persona física mayor de 18 años de edad que tenga la idoneidad requerida para el desempeño de las tareas que requiera la empresa.

Artículo 7.- Toda persona que quiera asociarse deberá presentar una solicitud por escrito ante el Consejo de Administración, comprometiéndose a suscribir _____ cuotas sociales, por lo menos, y a cumplir las disposiciones del presente estatuto y de los reglamentos que en su consecuencia se dicten.

Artículo 8.- Son obligaciones de los asociados:

Prestar su trabajo personal en la tarea o especialidad que se le asigne y con arreglo a las directivas e instrucciones que le fueren impartidas.

Artículo 9.- El Consejo de Administración podrá excluir a los asociados en los casos siguientes: a) Incumplimiento debidamente comprobado de las disposiciones del presente estatuto o de los reglamentos sociales; b) Incumplimiento de las obligaciones contraídas con la Cooperativa; c) Comisión de cualquier acto que perjudique moral o materialmente a la Cooperativa.

CAPITULO III. DEL CAPITAL SOCIAL.

Artículo 10.- El capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de _____ cada una y constarán en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revestirán el carácter de nominativas y que podrán transferirse sólo entre asociados y con el acuerdo del Consejo de Administración.

Artículo 11.- Para el reembolso de cuotas se destinará el _____% del capital integrado conforme al último balance aprobado, atendándose las solicitudes por riguroso orden de presentación. Los casos que no puedan ser atendidos con dicho porcentaje lo serán en los ejercicios siguientes por orden de antigüedad. Las cuotas sociales pendientes de reembolso devengarán un interés equivalente al 50% de la tasa fijada

por el Banco Central de la República para los depósitos en caja de ahorro.

Artículo 12.- En caso de retiro, exclusión o disolución, los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiere soportar.

CAPITULO IV. DE LA CONTABILIDAD Y EL EJERCICIO SOCIAL.

Artículo 13.- Además de los libros prescriptos por el Código de Comercio se llevarán los siguientes: 1o) Registro de Asociados. 2o) Actas de Asambleas. 3o) Actas de reuniones del Consejo de Administración. 4o) Informes de Auditoría. Dichos libros serán rubricados conforme a lo dispuesto por la Ley.

Artículo 14.- Anualmente se confeccionan inventarios, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos, cuya presentación se ajustará a las disposiciones que dicte la autoridad de aplicación. A tales efectos, el ejercicio social se cerrará el día _____ del mes de _____ de cada año.

Artículo 15.- Copias del balance general, estado de resultados y cuadros anexos, juntamente con la memoria y acompañadas de los informes del Síndico y del Auditor y demás documentos, deberán ser puestas a disposición de los asociados, y remitidas a la autoridad de aplicación _____ con no menos de quince días de anticipación a la realización de la Asamblea que considerará dichos documentos. En caso de que los mismos fueran modificados por la Asamblea se remitirá también copia de los definitivos a la autoridad de aplicación _____ dentro de los 30 días.

Artículo 16.- Serán excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del bien producido o del servicio prestado por los asociados. De los excedentes repartibles se destinarán: 1o) El cinco por ciento a reserva legal. 2o) El cinco por ciento al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal. 3o) El cinco por ciento al fondo de educación y capacitación de cooperativas. 4o) _____

5o) El resto se distribuirá entre los asociados en concepto de retorno en proporción _____.

CAPITULO V. DE LAS ASAMBLEAS.

Artículo 17.- Las Asambleas serán Ordinarias y Extraordinarias. La Asamblea Ordinaria deberá realizarse dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio para considerar los documentos mencionados en el artículo 15 de este estatuto y elegir consejeros y síndicos, sin perjuicio de los demás asuntos incluidos en el Orden del Día. Las Asambleas Extraordinarias tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración o el Síndico conforme lo previsto en el artículo 26 de este estatuto, o cuando lo soliciten asociados cuyo número equivalga por lo menos al _____ % del total. Se realizarán dentro del plazo de 30 días de recibida la solicitud en su caso. El Consejo de Administración puede denegar el pedido incorporando los asuntos que lo motivan al Orden del Día de la Asamblea Ordinaria cuando ésta se realice dentro de los noventa días de la fecha de presentación de la solicitud.

Artículo 18.- Las Asambleas se realizarán válidamente sea cual fuere el número de asistentes, una hora después de la fijada en la convocatoria, si antes no se hubiere reunido la mitad más uno de los asociados.

Artículo 19.- Las resoluciones de las Asambleas se adoptarán por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación, con excepción de las relativas a las reformas del estatuto, cambio de objeto social, fusión o incorporación o disolución de la cooperativa, para las cuales se exigirá una mayoría de dos tercios de los asociados presentes en el momento de la votación.

Artículo 20.- Los Consejeros, Síndicos, Gerentes y Auditores, tienen voz en las Asambleas pero no pueden votar sobre la memoria, el balance y demás asuntos relacionados con su gestión ni acerca de las resoluciones referentes a su responsabilidad.

Artículo 21.- Es de competencia exclusiva de la Asamblea, siempre que el asunto figure en el Orden del Día, la consideración de:

1o) Memoria, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos. 2o) Informes del Síndico y del Auditor. 3o) Distribución de excedentes. 4o) Fusión o incorporación. 5o) Disolución. 6o) Cambio de objeto social. 7o) Asociación con personas de otro carácter jurídico. 8o) Modificación del estatuto. 9o) Elección de Consejeros y Síndicos.

CAPITULO VI. DE LA ADMINISTRACION

Artículo 22.- La administración de la Cooperativa estará a cargo de un Consejo de Administración constituido por _____ titulares.

Artículo 23.- Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por la Asamblea y durarán _____ ejercicios en el mandato.

Artículo 24.- Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración: a) Designar el Gerente y demás empleados necesarios; señalar sus deberes y atribuciones; fijar sus remuneraciones; exigirles las garantías que crea convenientes; suspenderlos y despedirlos; b) Determinar y establecer los servicios de administración y el presupuesto de gastos correspondientes; c) Solicitar préstamos a los bancos oficiales, mixtos o privados, o a cualquier otra institución de crédito; disponer la realización de empréstitos internos con sujeción a los reglamentos respectivos; d) Adquirir, enajenar, gravar, locar, y, en general, celebrar toda clase de actos jurídicos sobre bienes muebles o inmuebles, requiriéndose la autorización previa de la Asamblea cuando el valor de la operación exceda del _____ por ciento del capital suscripto según el último balance aprobado; e) Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y asistir a ellas; proponer o someter a su consideración todo lo que sea necesario u oportuno; f) Redactar la memoria anual que acompaña al inventario, el balance y la cuenta de pérdidas y excedentes correspondientes al ejercicio social, documentos que, con el informe del Síndico y del Auditor y el proyecto de distribución de excedentes, deberá presentar a consideración de la Asamblea. A tal efecto el ejercicio social se cerrará en la fecha indicada en el artículo 14 de este estatuto;

CAPITULO VII. DE LA FISCALIZACION.

Artículo 25.- La fiscalización estará a cargo de un Síndico, que será elegido entre los asociados por la Asamblea y durará _____ ejercicios en el cargo. Un suplente reemplazará al titular en caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, con los mismos deberes y atribuciones.

Artículo 26.- Son atribuciones del Síndico: a) Fiscalizar la administración, a cuyo efecto examinará los libros y los documentos siempre que lo juzgue conveniente; b) Convocar, previo requerimiento al Consejo de Administración, a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario y a Asamblea Ordinaria cuando omita hacerlo dicho órgano una vez vencido el plazo de ley; c) Verificar periódicamente el estado de caja y la existencia de títulos y valores de toda especie; d) Asistir con voz a las reuniones del Consejo de Administración; e) Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados.

Artículo 27.- La Cooperativa contará con un servicio de Auditoría Externa, de acuerdo con las disposiciones de la Ley. Los informes de auditoría se confeccionarán por lo menos trimestralmente y se asentarán en el libro especialmente previsto en el artículo 13 de este estatuto.

CAPITULO VIII. DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION.

Artículo 28.- En caso de disolución de la Cooperativa, se procederá a su liquidación salvo los casos de fusión o incorporación. La liquidación estará a cargo del Consejo de Administración o, si la Asamblea en la que se resuelve la liquidación lo decidiera así, de una Comisión Liquidadora, bajo la vigilancia del Síndico. Los liquidadores serán designados por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación.

Artículo 29.- Los liquidadores están obligados a confeccionar, dentro de los 30 días de asumido el cargo, un inventario y balance del patrimonio social, que someterán a la Asamblea dentro de los 30 días subsiguientes.

Artículo 30.- Los liquidadores ejercen la representación de la Cooperativa. Están facultados para efectuar todos los actos necesarios para la realización del activo y la cancelación del pasivo con arreglo a las instrucciones de la Asamblea, bajo pena de incurrir en responsabilidad por los daños y perjuicios causados por su incumplimiento. Actuarán empleando la denominación social con el aditamento "en liquidación", cuya omisión los hará ilimitada y solidariamente responsables por los daños y perjuicios. Las obligaciones y responsabilidad de los liquidadores se regirán por las disposiciones establecidas para el Consejo de Administración en este estatuto y la ley de cooperativas, en lo que no estuviera previsto en este título.

Artículo 31.- Extinguido el pasivo social, los liquidadores confeccionarán el balance final, el cual será sometido a la Asamblea con informes del Síndico y del Auditor. Los asociados disidentes o ausentes podrán impugnarlos judicialmente dentro de los sesenta días contados desde la aprobación por la Asamblea. Se remitirá copia a la autoridad de aplicación _____ dentro de los 30 días de su aprobación.

Artículo 32.- Aprobado el balance final, se reembolsará el valor nominal de las cuotas sociales, deducida la parte proporcional de los quebrantos, si los hubiere.

Artículo 33.- El sobrante patrimonial que resultare de la liquidación se destinará al _____ para promoción del cooperativismo. Se entiende por sobrante patrimonial, el remanente total de los bienes sociales una vez pagadas las deudas y devuelto el valor nominal de las cuotas sociales.

materia

13

Compromiso de actuación

LECCION 13

COMPROMISO DE ACTUACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para aplicar en su trabajo y en su campo de acción lo que han aprendido en este curso.

Duración: De acuerdo con el número de participantes, un mínimo de 20 minutos para cada uno.

Material: Formularios de Compromiso de Actuación (deberán distribuirse dos copias por cada participante, por lo menos dos o tres días antes de esta lección).

Guía para el instructor:

- 1) Al inicio del curso se advirtió a los participantes que, al final del mismo, se les pedirá que presenten un "plan de acción" para poner en práctica en su trabajo lo que hayan aprendido en el curso.

Este compromiso se les debe recordar continuamente durante el curso, estimulándolos a relacionar lo que están aprendiendo con su propia experiencia. Haga hincapié desde el principio hasta el final en que el "beneficio" sólo se obtiene si los participantes, al asesorar a cooperativas de trabajadores en su localidad, aplican con éxito lo que han aprendido.

- 2) A cada participante deben entregársele dos copias del formulario de compromiso de actuación dos o tres días antes de esta lección, para darle tiempo a que piense acerca de lo que propone hacer, y para escribirlo por duplicado. Los participantes que trabajan conjuntamente en la misma institución, deben discutir sus planes con sus colegas, para asegurarse de que existe coordinación entre ellos y de que no producen duplicaciones o contradicciones. A menudo los compromisos de actuación pueden proporcionar una oportunidad para una mejor colaboración entre los distintos Ministerios u otras instituciones cuyo personal esté representado en el curso.

Cuando distribuya los formularios de compromiso de actuación, insista en que los participantes deben presentar un plan que tenga, en realidad, posibilidades de ser aplicado por ellos, y que no dependan de propuestas ambiciosas imposibles de cambiar las opiniones de sus superiores, o todo el sistema administrativo en el que trabajan. Es probable que algunos participantes piensen que es imposible conseguir algún cambio, ya que dependen de las órdenes de sus jefes. Haga hincapié en que en toda organización los cambios no sólo provienen de arriba, y que un curso de capacitación de este tipo es una pérdida total de tiempo y recursos si no genera algún tipo de cambio.

Subraye también que el compromiso de actuación no necesita ni en realidad debe ser demasiado ambicioso. Si los participantes se comprometen a realizar un cambio, aunque sea modesto, que está enteramente dentro de sus propias posibilidades, ello representará alguna mejora y también llevara a la aplicación de otras enseñanzas que hayan obtenido durante el curso.

- 3) Los participantes deben completar los formularios en forma breve y por duplicado, para que guarden una copia ellos y den la otra al instructor. Haga hincapié en que usted seguirá el cumplimiento de los compromisos, personalmente o por correspondencia, para asegurarse de que los participantes realmente tratan de llevar a cabo sus planes. Subraye que los objetivos de este seguimiento son los siguientes:

- Recordar, ayudar y estimular a los participantes a realizar intentos serios para llevar a cabo lo que han planeado.
- Evaluar el programa de capacitación - y no a los participantes - ya que si éstos son incapaces de hacer uso en su trabajo de lo aprendido, es culpa de los instructores y/o del material didáctico.

- 4) Al distribuir el formulario de compromiso de actuación, analice a fondo los encabezamientos de los párrafos y haga hincapié en que todo lo que se requiere a continuación de éstos son dos o tres renglones. Explique en especial el propósito de los dos últimos párrafos.

- Los participantes deben reconocer que tendrán que pensar, por lo menos, tanto acerca del modo de efectuar los cambios como acerca del tipo de cambio que van a introducir. Los funcionarios superiores, los colegas en la misma posición y los subordinados, todos deben ser persuadidos a aceptar el cambio, así como los socios de cooperativas de trabajadores existentes o en formación. Es posible que los participantes, en especial aquellos de un nivel superior, se propongan "ordenar" a sus subordinados que realicen ciertas cosas, pero éstos no lo harán efectivamente si no creen en ellas. Es poco probable que el envío de un memorándum o la redacción de un informe convenza a la gente para que cambie su actitud o método de trabajo.
 - El último párrafo del formulario exige que los participantes se comprometan a cumplir un objetivo específico y mensurable en un plazo de seis meses después de terminado el curso, como máximo. Esto asegura que los compromisos de actuación sean concretos y específicos, y no compromisos imprecisos de obtener una "mejora general". Un compromiso para "mejorar la calidad del asesoramiento que doy a las futuras cooperativas de trabajadores" puede ser sincero, pero nadie, incluso el participante que se compromete a ello, pueda establecer específicamente qué se ha logrado. En cambio, otro del tipo "Asesorar al grupo XYZ a diseñar un estudio del mercado, y probar su dedicación pidiéndoles que lo realicen dentro de un plazo establecido" es más modesto, pero es mensurable.
- 5) Las copias de los formularios del compromiso de actuación pertenecientes al instructor deben ser recogidas poco antes de esta lección para dar a los participantes tiempo para incorporar todo lo que puedan haber aprendido en todas las lecciones previas. En lo posible, debe prepararse y distribuirse a todos los participantes un resumen breve de cada compromiso de actuación con objeto de que cada participante pueda preparar mejor el análisis y el asesoramiento que ofrece a sus compañeros.

Si se proyecta celebrar una ceremonia oficial de clausura del curso, es posible combinar esta lección con la misma. La presencia

de una personalidad importante dará más seriedad a las presentaciones de los compromisos de actuación por los participantes, y también será una manera de informar a los invitados acerca de las preocupaciones que los participantes puedan tener y las maneras en que quizás puedan ayudar a resolver esos problemas.

- 6) Dé a cada participante hasta 10 minutos para hacer una breve presentación de su compromiso de actuación. Si el tiempo y las instalaciones lo permiten, se les debe permitir preparar hojas para rotafolio, transparencias para retroproyectores u otros auxiliares visuales o audiovisuales para explicar al resto de sus colegas lo que ellos proponen.

Recalque que esta presentación puede ser un "ensayo" de toda presentación que los participantes pueden desear hacer ante sus colegas al volver a sus puestos de trabajo; los participantes deben tratar de ser breves, claros y persuasivos.

Después de una presentación de 10 minutos, conceda otros 10 minutos, o más si es posible, para que los demás participantes hagan preguntas, sugerencias y traten en general de ayudar y mejorar las posibilidades de éxito de su colega.

Trate de averiguar si existen perspectivas de conflictos o cooperación entre las instituciones en que trabajan los participantes, y asegúrese de que los participantes utilicen esta lección como una oportunidad para ayudarse unos a otros más que para señalar las razones por las que el compromiso de actuación pueda no tener éxito.

Resuma en el pizarrón/retroproyector los detalles concisos de cada compromiso de actuación. Al final de la lección, concluya el curso con un examen a fondo de la lista de compromisos para señalar qué mejoras significativas se lograrían en la promoción de cooperativas de trabajadores si se ponen en práctica todos los planes, y recalque que el programa de capacitación en realidad comienza cuando las lecciones formales de aula han concluido; las semillas han sido sembradas, pero el programa sólo tendrá éxito si brotan y si los frutos, en términos de cooperativas de trabajadores exitosos, se cosechan a su debido tiempo.

Nota:

A los participantes no se les deben dar sugerencias para sus compromisos de actuación, ya que el ejercicio de aplicar en su trabajo lo que han aprendido en el curso es una parte esencial de la experiencia de aprendizaje. Los siguientes ejemplos de compromisos de actuación deben ser utilizados, con cuidado, solamente si fuera absolutamente necesario; se incluyen más como una guía para el instructor que como sugerencias para los participantes:

- "Trabajar con el grupo que desea formar la futura Cooperativa XX de manera que comprendan la necesidad de hallar edificios adecuados y obtener toda la información necesaria acerca de los costos, las condiciones, etc. Utilizar esta tarea tanto como medio para obtener la información necesaria como para probar su auténtico interés, y averiguar quiénes serán los mejores dirigentes".
- "Redactar un modelo de estatuto y reglamento para una cooperativa de trabajadores".
- "Ayudar a los fundadores de la Cooperativa ABC a diseñar un estudio del mercado adecuado, facilitarles nombres de fuentes de información útiles y luego acordar con ellos una fecha en la cual el estudio haya quedado completado".
- "Reducir de seis a tres semanas la demora entre la solicitud y la inscripción en el Registro por medio de la combinación de los formularios X e Y, la eliminación del formulario Z y la celebración de reuniones quincenales de la comisión competente".

Las "estrategias de persuasión" deben ser igualmente breves, y pueden suponer una campaña para convencer a colegas, propaganda a través de los medios de comunicación o canales políticos, y otros medios no formales pero perfectamente legítimos para introducir cambios.

El "objetivo específico y mensurable" debe ser capaz de pasar las siguientes pruebas: ¿podrán el participante mismo y un observador externo ser capaces de decir categóricamente si ha sido o no alcanzado? Puede ser solamente un indicador de mejora, pero debe ser cuantificado, o poder dar una respuesta clara de "sí" o "no".

Formulario de Compromiso de Actuación del Participante

Problema que el cambio propuesto pretende solucionar: _____

Acción que se llevará a cabo: _____

Estrategia de Persuasión mediante la cual se introducirá el cambio: _____

Objetivo Específico Mensurable:

Para: _____ (una fecha no más de seis meses después de finalizado el curso de capacitación) la siguiente etapa, específica, mensurable habrá sido lograda mediante la puesta en práctica de este compromiso de actuación:

Firma: _____

Fecha: _____