

O/H. 1122.

C11d



Cadailhon de Grunauer, Mariana  
Diseño del modelo de acción para  
la selección del equitro, adm.  
& de los colomos argentinos  
St<sup>a</sup>. Bárbara - Pcia. Tucumán

1986

CONSEJO FEDERAL  
DE INVERSIONES

MEMORANDUM 330-AS

PARA INFORMACION DEL la señora Jefa del...  
Departamento Procesos Técnicos.....  
Alicia Marcovecchio.....

PRODUCIDO POR el señor Jefe del.....  
Departamento Asesoramiento Sectorial..  
Ing. Rodolfo Koenig.....

BUENOS AIRES, 22 de octubre ..... DE 1986.

REF.: DISEÑO DEL MODELO DE ACCION PARA  
LA SELECCION DEL EQUIPO ADMINIS-  
TRADOR Y DE LOS COLONOS ARGENTI-  
NOS. COLONIA AGRICOLA. DEPARTA-  
MENTO DE SANTA BARBARA - PROVIN-  
CIA DE JUJUY. INFORME I.

Adjunto un (1) ejemplar del estu-  
dio de referencia, realizado por la Experta: Lic.  
Marina Cadaillon de Grunauer, para ser incorpo-  
ración a la Biblioteca del Consejo.

Atentamente.

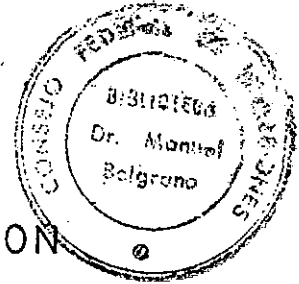


Ing. RODOLFO KOENIG  
JEFE DEPARTAMENTO ASESORAMIENTO SECTORIAL  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

DEPARTAMENTO ASESORAMIENTO SECTORIAL	
ENTRO	SALIO 22/10/86
HORA:	HORA: 10 <sup>30</sup>

31806

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



DISEÑO DEL MODELO DE ACCION  
PARA LA  
SELECCION DEL EQUIPO ADMINISTRADOR  
Y DE LOS COLONOS ARGENTINOS

COLONIA AGRICOLA  
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA  
PROVINCIA DE JUJUY

INFORME I

0  
H 1122  
e 11d

Ver 0/H/114  
e 11

Lic. Marina C. de GRUNAUER

H 112/2  
# 114  
Y. 3003  
H 114  
F. 331.4

JUJUY

1986

## I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	3
1. ANTECEDENTES	4-8
2. PERFIL DE LA COOPERATIVA	9-14
2.1. Cooperativa de trabajo agropecuaria	15-16
2.1.1. Formación de la cooperativa	17
2.1.2. Organización interna	18-22
2.1.3. El vínculo societario	23-25
2.1.4. Ejemplo de Cooperativa de Trabajo Agropecuaria	26-28
2.2. Cooperativa Agraria de Productores	29-31
2.2.1. Cooperativa de maquinarias y bienes mueble	32-33
2.2.2. Formación del Capital	34-36
2.2.3. Comercialización	37-46
2.2.4. Cooperativas de segundo grado	47-49
2.2.5. Ejemplo de cooperativas de productores	50-54
2.3. Marco Legal	55
2.3.1. Modelo de Estatuto	55-59
2.3.2. Anexo para cooperativas de trabajo	80-81
2.3.3. Anexo para cooperativas agrícolas	82-84
2.3.4. Modelo de reglamento interno	85-91
3. PERSONAL DE ADMINISTRACION	92
3.1. Marco de referencia	92-93
3.2. Selección de personal	94
3.2.1. Condiciones de los profesionales	94-95
3.2.2. Función directiva	96
3.2.3. Descripción de las tareas	97-98
3.2.4. Situación profesional	99
3.2.5. Profesionograma	100
3.2.6. Test cooperativo	101-105

	Pag.
3.3. Capacitación	106
3.3.1. Educación Cooperativa	106-107
3.3.2. Capacitación extraescolar	108
3.3.3. Campañas sanitarias	109
4. GRUPOS DE COLONOS ARGENTINOS	110-115
4.1. Criterios de selección	115-118
4.2. Elaboración del cuestionario	118-119
5. CONCLUSIONES	120-122
6. RECOMENDACIONES	123
6.1. Sobre el Perfil de la cooperativa	123-124
6.2. Sobre el personal de administración	124-125
6.3. Sobre el grupo de colonos	125
BIBLIOGRAFIA	126
ANEXOS	127

## I N T R O D U C C I O N

Al abordar el tema de establecer una cooperativa se deben considerar los valores que conforman dicha concepción, definiéndola como un sistema ético-jurídico destinado a servir de instrumento para el desarrollo del hombre y de su comunidad.

Los valores que constituyen la base del cooperativismo conforman una constelación cuyo eje es el bien común, y los más característicos son: la solidaridad, la igualdad, la libertad, la complementación. Hablamos pues de una verdadera "cultura cooperativa", y de allí la importancia de su aceptación y de su conocimiento por parte de los asociados, ya que la cooperativa es fuerte y se mantiene funcionando si se apoya en el esfuerzo de sus asociados.

El esfuerzo es voluntario, ya que en una cooperativa se unen las personas en forma democrática para encarar una empresa en común, dado que no existe la obligatoriedad.

Sólo se orientará -en la etapa previa al establecimiento de la colonia- a los colonos sobre los beneficios que este tipo de organizaciones brinda, dejando la decisión final sobre el sistema de producción que se adoptará a cargo de los mismos colonos.

A continuación se presentarán distintas opciones basadas en los diferentes modelos de cooperativas existentes. Dichas alternativas, deben, como señalamos más arriba ser analizadas con los futuros colonos así también como con las autoridades provinciales a fin de llegar a establecer el modelo que reúna la mejor organización con el mejor funcionamiento.

1. ANTECEDENTES.

Este informe es continuación y complemento del trabajo llevado a cabo en la Provincia de Jujuy para determinar la "Organización social de la producción para la colonización agrícola en el Departamento de Santa Bárbara", colonia formada por agricultores de la Provincia de Jujuy y de El Salvador. //

Dicha organización deberá asentarse sobre la base de la aceptación por parte de los colonos de su sistema de producción cooperativo y de los principios que lo rigen. (1)

En el presente trabajo no se analizarán los mecanismos para explicar, difundir y confrontar a los colonos salvadoreños con dichos principios, dado que éstos temas deben ser discutidos previamente con la contraparte internacional (Organización Internacional del Trabajo - Comité Internacional de Migraciones). Por lo tanto, sólo se presentarán algunas recomendaciones al respecto al final del trabajo.

Las páginas que siguen versarán fundamentalmente sobre los colonos jujeños, con los cuales se considera urgente comenzar una tarea de esclarecimiento cooperativo, partiendo del apoyo de los agricultores que tienen algunos conocimientos previos sobre el tema. Durante el trabajo de campo realizado en la investigación anterior se detectaron informantes con conocimientos de cooperativismo en la localidad de Fraile Pintado y vecinas. (2)

- 
- (1) El Gobierno Provincial y OIT-CIM reformularon el modelo productivo que consiste en la creación de una cooperativa de trabajo integrada por los colonos, los cuales serán propietarios del predio comunitario. Por lo tanto, se considera necesario formular un nuevo modelo global y determinar los cursos de acción para seleccionar el personal que administre la colonia y proceder a una nueva selección de los candidatos jujeños, con el propósito de lograr una adecuación al nuevo modelo productivo elegido. (op. cit.)
  - (2) " ... sobre 300 agricultores nos reunimos 24 para hacer una cooperativa, pero nadie quiso pagar \$ 2 para asociarse. Contábamos con el asesoramiento de la Cooperativa de Yuto". (Informante Julio Guerrero-Fraile Pintado).

El movimiento cooperativo está poco difundido en la Provincia de Jujuy, como se advierte en el siguiente gráfico donde se registra la distribución de cooperativas por jurisdicción. (CUADRO 1).

La más intensa concentración se encuentra en las Provincias de Buenos Aires (1° en número de asociaciones y capital efectivo), Córdoba, Santa Fe, Capital Federal (1° en cantidad de asociados y operaciones).

Por otra parte se incluye el gráfico 2 donde se registra la evolución de las cooperativas en nuestro país y el número de asociados de las mismas. Se observa que el número de cooperativas para el período 1973-82 muestra una tendencia descendente pero en el mismo período el número de los asociados aumenta significativamente. Aunque se carece de datos para los años subsiguientes se podría aventurar que mayor cantidad de personas se adhieren a sistemas cooperativos.

En el gráfico 3 se registra en el mismo período de tiempo la relación efectivo y operaciones.

Al finalizar el año 1982 se contaban con matrícula nacional 5331 cooperativas de primer grado, 43 de segundo grado y 2 de tercer grado. Sin considerar estas últimas por no tener operatoria económico-financiera, se tuvo en cuenta a las 4.198 cooperativas de primer grado y 43 de segundo grado respecto de las cuales se dispone de datos actualizados.

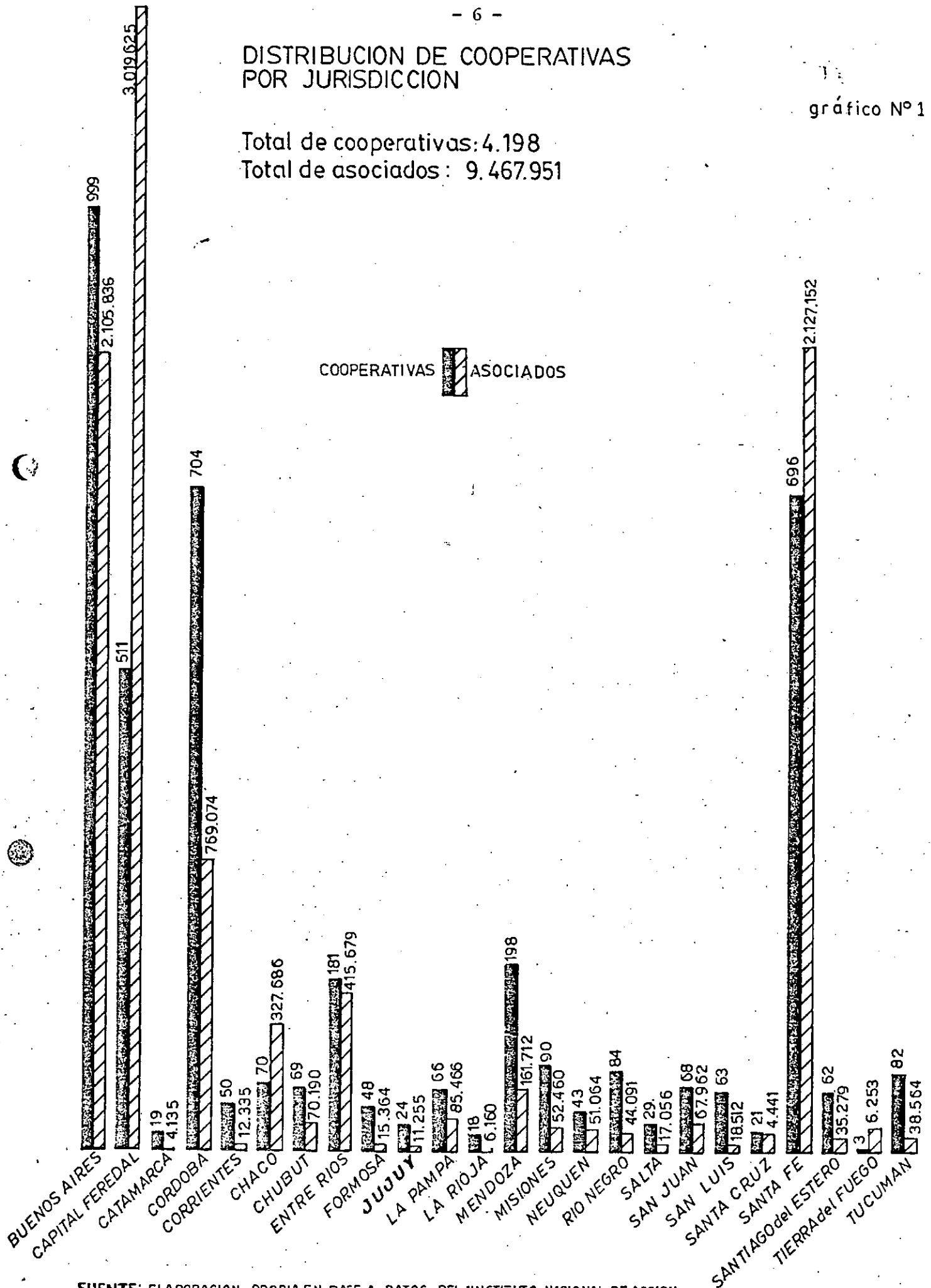
Al 31 de diciembre de dicho año, el total de asociados era de 9.467.951 personas; el capital efectivo en miles de \$ 30.745.397.188 (Ley 18.188) y el monto de las operaciones en miles de \$ 167.319.071.471 (Ley / 18.188).



# DISTRIBUCION DE COOPERATIVAS POR JURISDICCION

gráfico Nº 1

Total de cooperativas: 4.198  
Total de asociados: 9.467.951

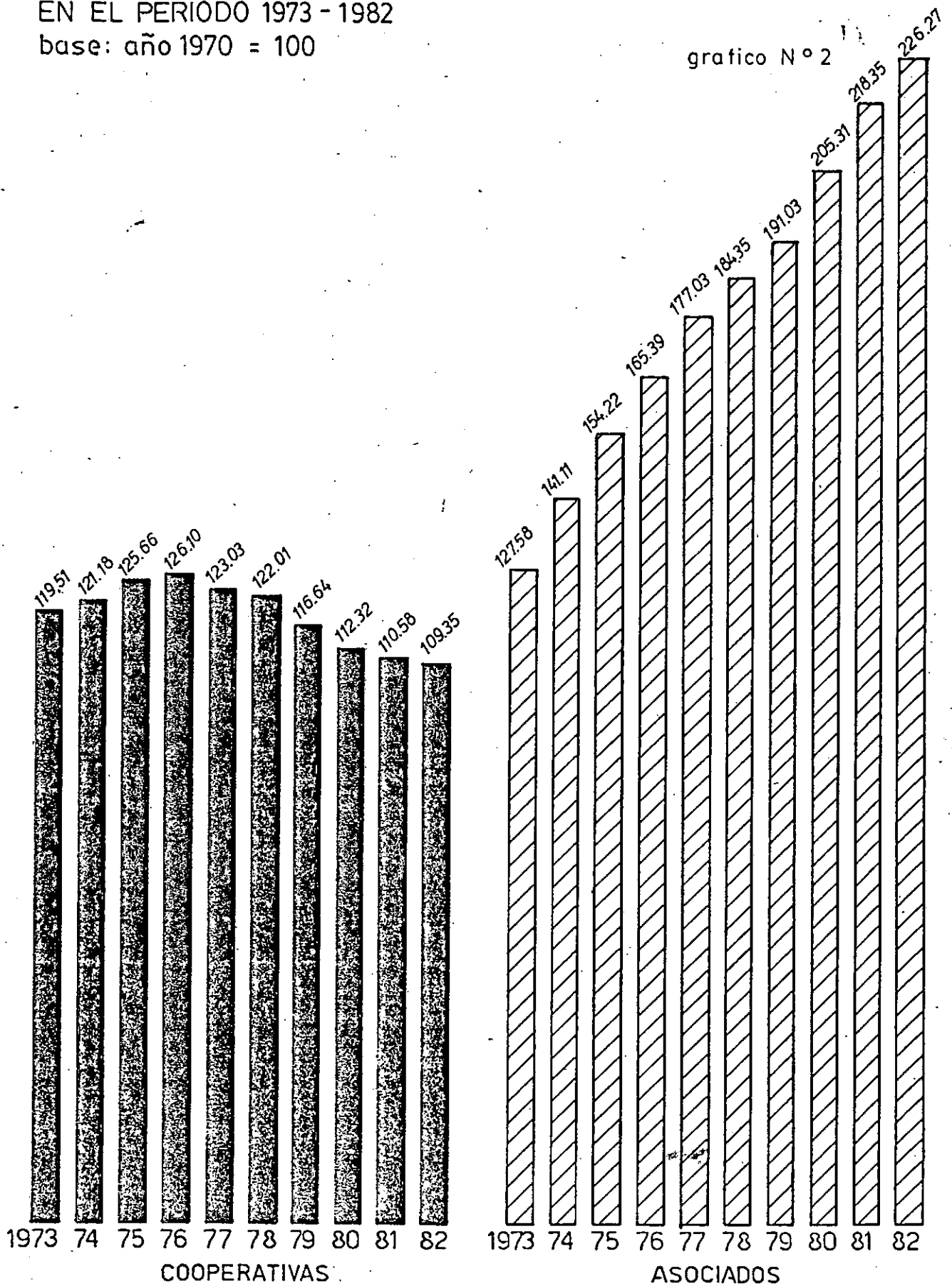


FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DEL "INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA" (ACTUAL S A C)

# EVOLUCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PERIODO 1973 - 1982

base: año 1970 = 100

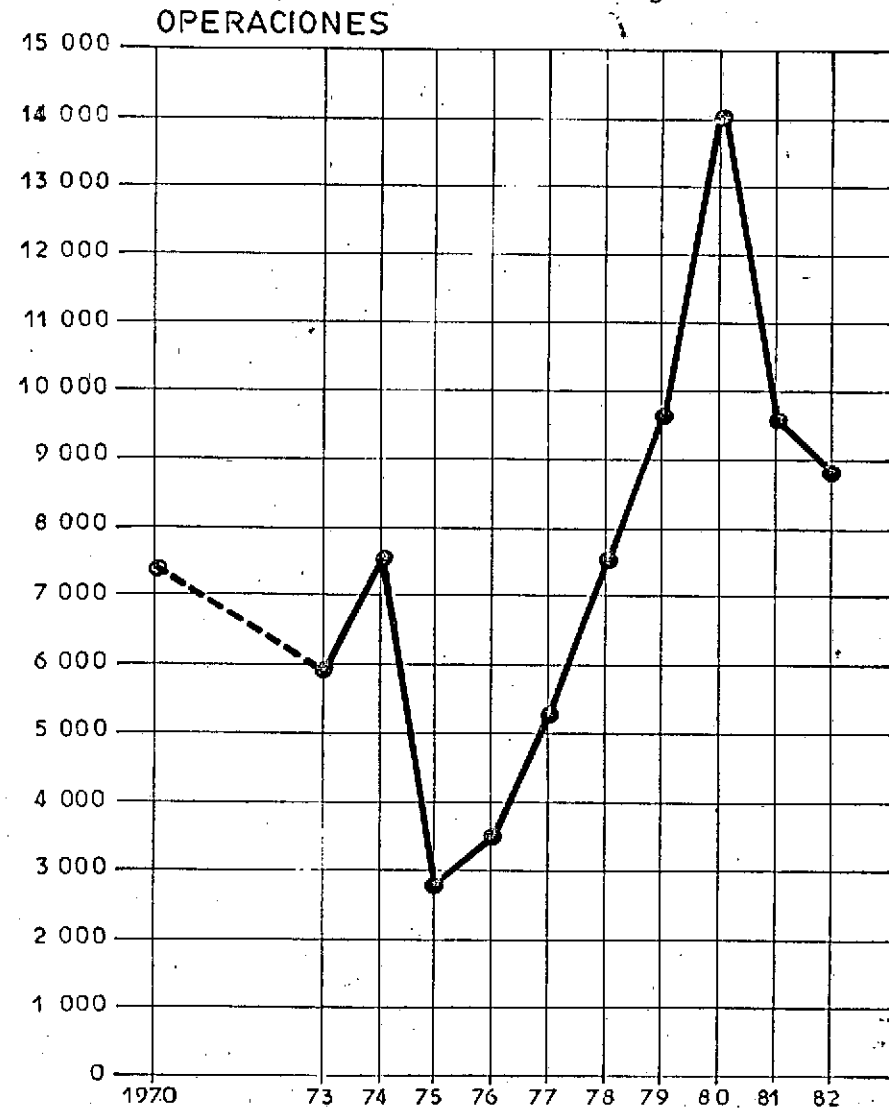
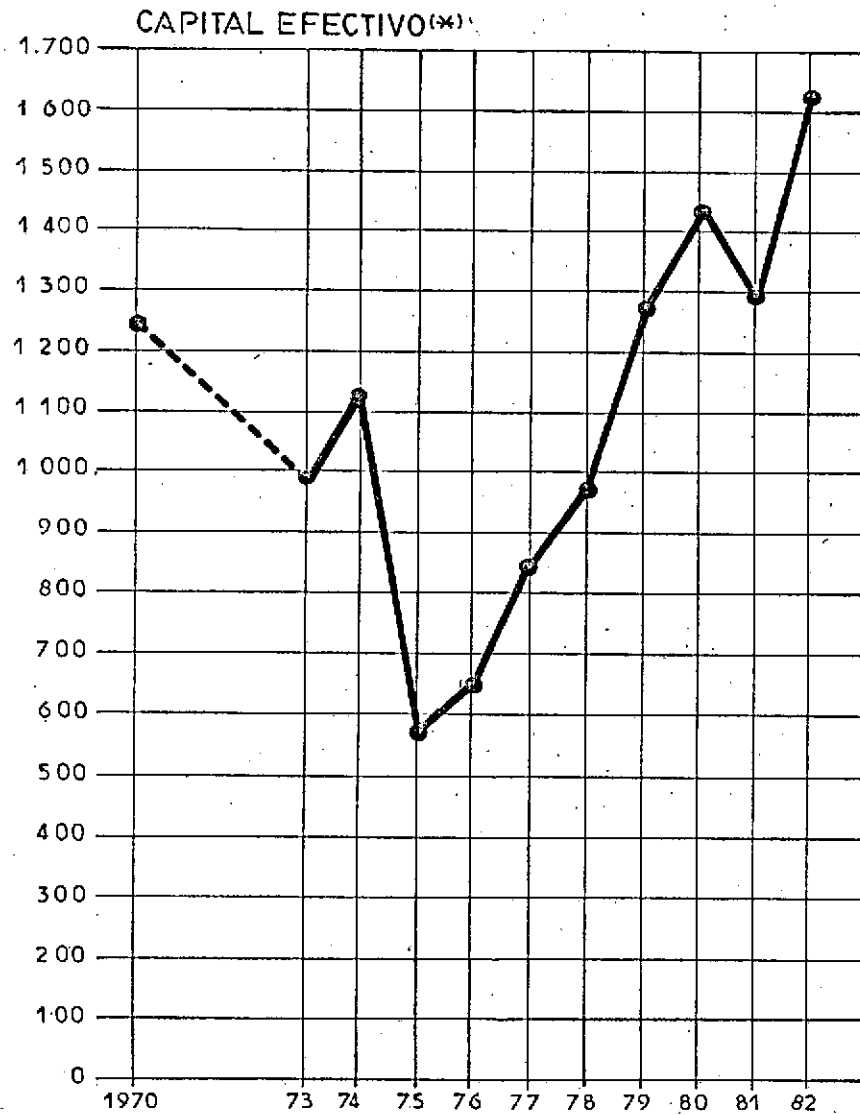
grafico N° 2



FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DEL "INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA"  
(ACTUAL SAC)

EVOLUCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PERIODO 1973 - 1982  
 EN MILLONES DE PESOS LEY 18.188 A VALOR CONSTANTE DE 1970

grafico N°3



(\*) CAPITAL REALIZADO MAS RESERVAS



## 2. Perfil de la Cooperativa

En el trabajo "Organización social de la producción para la colonización agrícola en el Departamento de Santa Bárbara - Provincia de Jujuy" (1) se elaboró una propuesta de creación de una cooperativa de trabajo que brindaría a los colonos asociados a la misma igualdad de oportunidades y posibilidades laborales, mayor rentabilidad del trabajo y en consecuencia un aumento de calidad de vida."... Se debe tender a que la empresa llegue a ser una comunidad de personas en las relaciones, en las funciones y en la posición de todos los sujetos de ella. La función económica y social que todo hombre aspira a cumplir, exige que no esté sometido totalmente a una voluntad ajena al despliegue de la actividad de cada uno". (Encíclica "Mater et Magistra, Juan XXIII).

Habiéndose realizado un análisis de los sistemas productivos existentes en el Departamento de Santa Bárbara, en el cual se realizó la preselección de los colonos, se llegó a la conclusión de que las aspiraciones generales están dirigidas a lograr la propiedad de algunas hectáreas de tierra, lo que les permitirá adoptar el rol de patrón, reeditando el único sistema productivo conocido por ellos con la subsiguiente relación de explotación (propietario de la tierra/ arrendatario, arrendatario/ peón, comisionista/arrendatario).

La propiedad de la tierra, con un profundo contenido mítico, les garantizaría de esta forma el poder arribar al escalón más alto de la pirámide social.

Asimismo, se comprobó que no existía entre los precandidatos una conciencia clara sobre la complejidad del manejo de una empresa agrícola moderna, que les permitiera despegar de una economía de subsistencia, alcanzando niveles de rentabilidad lo suficientemente importantes como para asegurar la reinversión.

(1) C.F.I. - Diciembre de 1985

Tomando como base lo expresado previamente se decidió realizar los ajustes necesarios al modelo de cooperativa propuesto a los efectos de satisfacer las expectativas existentes entre los precandidatos y no repetir los errores cometidos en otras oportunidades "... En la colonia 8 de setiembre, que ya lleva 10 años, cada pequeño agricultor solo pudo poner en producción 1 o 2 ha. (había recibido 10) y en la mayoría de los casos por falta de medios o por ignorancia terminó vendiendo" (Informante Julio Guerrero - Fraile Pintado).

En cuanto a experiencias en las que se aplicó el modelo cooperativo, se puede historiar que la primera cooperativa de productores frutihortícolas que se constituyó en Jujuy fue la "... Cooperativa de Fraile Pintado. Esta era una cooperativa agrícola que se formó en el año 1964-65 pero no tuvo más que llegar a tener personería jurídica (era lo que se usaba en ese tiempo) y la matrícula ...." ....fracasó porque intervinieron factores políticos anticooperativos que la transformaron en un consorcio. Ir de una cooperativa a un consorcio significa que no había consenso ni en los asesores, ni en el abogado que la tomó a su cargo. Era de productores". (Informante Florencio Araya-Yuto).

En el Departamento de Santa Bárbara la comercialización de la frutihortícola se realiza a través de comisionistas, intermediarios o consignatarios regulando ellos el precio (1).

"... no podíamos desprendernos de la consignación porque nosotros tomábamos entusiasmo desde mayo hasta octubre, veíamos dinero, etc. pero apenas terminaba ese día, venía la liquidación final del consignatario y decía que yo le debía a él 100\$ y empezaba a pesar cómo pasar la Navidad o empezar de nuevo a plantar. Entonces este Sr. decía "pasan los 100\$ para el año que viene y cuánto necesitas ahora? Necesito 1.000\$ Tomalos. "A partir de ese momento, yo era un productor dependiente, no podía entrar a la agremiación". (Informante Salvador Perez. - Yuto).

(1) Grunauer, Marina, op. cit. pag. 14

Esta situación se repite constantemente y en el mencionado Departamento sólo pudo organizarse una cooperativa de productores en Yuto.

Las razones por la cual los productores no han llegado a alguna forma de asociación se desprende claramente de las siguientes declaraciones:

"... es difícil de armar cooperativas de productores, yo pienso que se tienen que dar muchas situaciones adversas para que recién se agrupe el productor. Tiene que ver la necesidad de la agrupación para que recién lo haga".

"... En el caso del tabaco se vieron ahogados por las compañías acopiadoras privadas que los han obligado a buscar otro canal de comercialización".

"... En el tema de las hortalizas tendrá que ocurrir algo parecido, pero como ellos comercializan directamente su producción pareciera que no han llegado a esos".

"... No se cómo no se dan cuenta que agrupados serán más fuertes. La idea de la cooperativa es sencilla: cuando son varios tienen más poder para influir la oferta/demanda, para vender o comprar".

"... Todavía tienen fe en el individualismo, pero pronto van a tener que hacer algo sino es cooperativa será una S.A.. (Informante Cont. Corimayo - Perico).

En Fraile Pintado se constituyó, en julio del corriente año una Cooperativa Agraria de productores, formada en su mayoría por arrendatarios cuyo fin último es acceder a la propiedad de la tierra.

"... los agricultores no tenemos plata ni para el arriendo, o el gobierno provincial nos da un crédito para arrendar o consigue que Ledesma nos venda la tierra a través de la cooperativa con una buena financiación; sino Fraile se va a despoblar". (Informante Sr. Ereza - Fraile Pintado).

La situación de los arrendatarios de Fraile Pintado se vió agravada por el fracaso económico de la última cosecha.

"... es urgente conseguir la tierra porque la cosecha fue excesivamente buena en cantidad, además no hubo heladas, todo el tomate se cosechó al mismo tiempo, lo que arruinó el precio". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

Los asociados a esta Cooperativa Agrícola de Fraile Pintado se encuentran muy interesados en participar de la futura colonia lo que les permitiría salir de la situación de arrendatarios, al poder acceder a tierras fiscales siempre que éstas fueran propiedad de la cooperativa"... sino tenemos tierras en Fraile aceptamos tenerlas en Vinalito, o cualquier tierra fiscal, pero lo único importante es conseguir las tierras". (Informante Guillermo Colorito - Fraile Pintado).

La demanda que se hace al gobierno provincial es, fundamentalmente de facilidades crediticias que permitan el despegue económico de la zona"... para hacer un polo de desarrollo se necesita una decisión de tipo político, donde se vea el futuro de la zona; la inversión política da resultado después de muchos años. Por ej. la inversión política que se hizo con la Cooperativa de Tabacaleros, sino le hubieran inyectado esos 3.000.000 \$, no estaría ..." (Informante Florencio Araya - Yuto).

Esta información, referente al apoyo que recibió en su momento la Cooperativa de Tabacaleros fue confirmada en la misma cooperativa. "...siempre hemos tenido apoyo de los gobiernos provinciales en todas estas nuevas actividades; por ej, ley de promoción industrial de la Provincia, o sea que la mitad del impuesto a los ingresos brutos que recaudamos por tabaco se transfiere a la nueva actividad: la planta de legumbres, la de silos y el proyecto de la de leche de

de soja. Todos tienen promoción industrial de la Provincia, o sea que en buena medida estamos subvencionados por el Estado Provincial". (Informante Cont. Cori mayo - Perico).

A los efectos de definir el modelo de cooperativa más adecuado al grupo humano y a la realidad de la zona, durante el trabajo de campo se realizaron consultas con autoridades provinciales, asociados a cooperativas existentes en la Provincia e instituciones privadas.

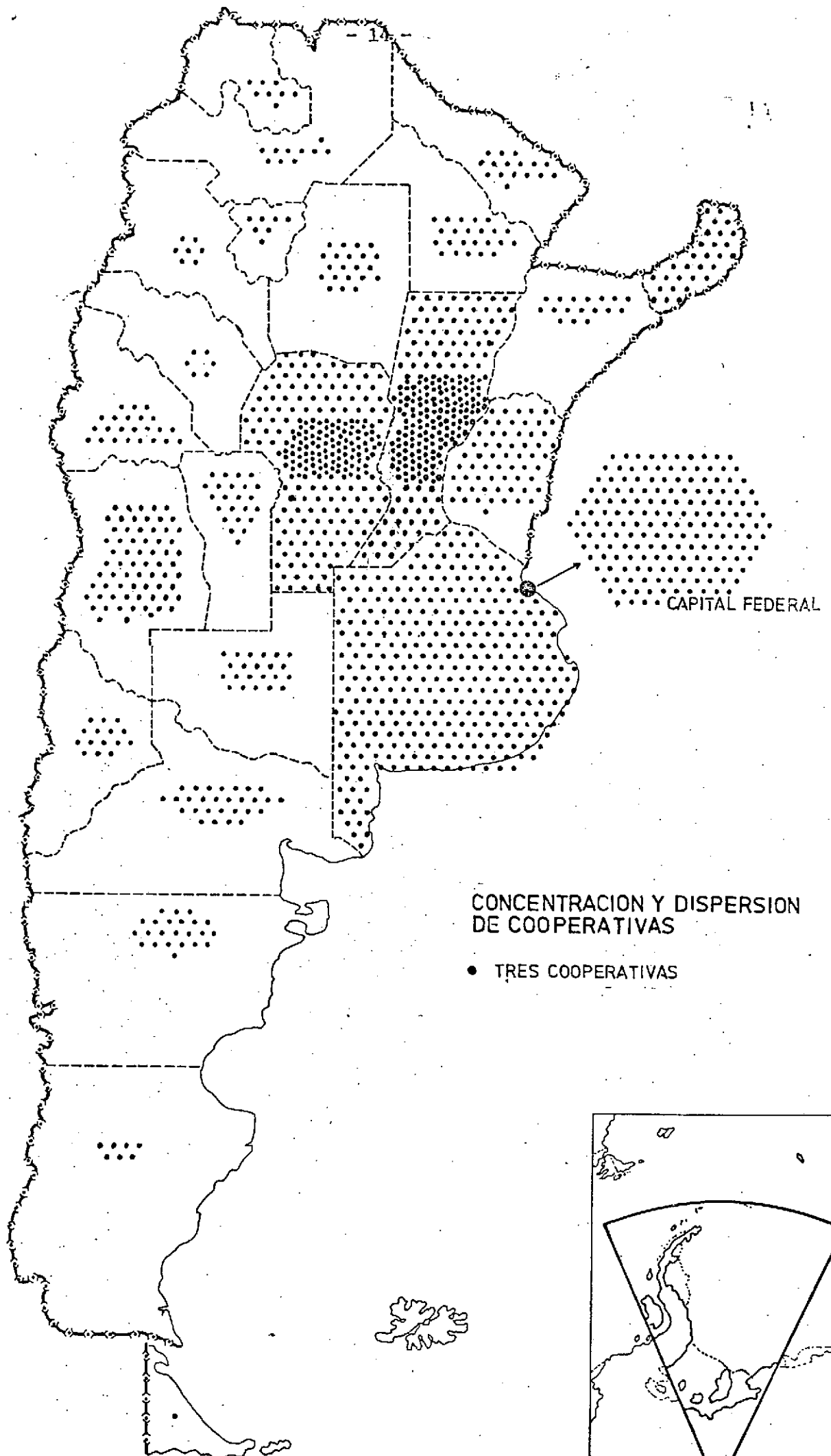
Asimismo, el trabajo de campo se completó con la realización de entrevistas abiertas a los líderes locales - Fraile Pintado y Yufo - e informantes clave.

La información relevada permite sugerir dos modelos posibles de cooperativa; a saber:

- Cooperativa agropecuaria de trabajo.
- Cooperativa agraria de productores.

Cada uno de estos modelos deberá ser analizado con las autoridades provinciales y con los futuros colonos, a los efectos de orientar la creación de la cooperativa hacia la que más se adecúe no sólo a las expectativas sino también a la realidad de la Provincia.





## 2.1. COOPERATIVA DE TRABAJO AGROPECUARIA.

"Una cooperativa de trabajo es una asociación de personas que se reúnen para trabajar en común, con el esfuerzo mancomunado de todos, con el fin de mejorar su situación social y económica, dejando de ser asalariados para transformarse en dueños de su propio destino, poniendo el capital y el trabajo al servicio del hombre, revirtiendo la modalidad de otro tipo de empresas". (D. SEMISA, "Manual de Cooperativas de Trabajo").

La selección de los candidatos interesados en integrarse a la futura colonia debe partir de la premisa fundamental de su capacidad de integración al grupo con que deberá trabajar en forma conjunta. Constituir un grupo humano disciplinado, laborioso y responsable es primordial para el éxito de la misma.

Es necesario esclarecer desde el comienzo a los miembros de que en un proyecto cooperativo no caben especulaciones y dejando bien claro que no se forma una Cooperativa de Trabajo para:

- lucrar;
- trabajar menos;
- obtener excenciones impositivas;
- evadir leyes sociales.

Se forma para:

- crear una fuente de trabajo permanente, en condiciones socioeconómicas justas y dignas.
- evitar la intermediación.

- superar por parte de los trabajadores la condición de asalariados.

La cooperativa de trabajo, bien organizada y con espíritu solidario conduce a la autogestión lo que le permite a los trabajadores superar tanto la vinculación dependiente como la condición de cuentapropistas.

La autogestión posibilita que los trabajadores sean y se sientan miembros de una comunidad donde todos trabajan para todos y lógicamente para si mismos.

"Con frecuencia los hombres del trabajo pueden participar, y efectivamente participan, en la gestión y en el control de la productividad de las empresas ... adquieren un significado de relieve particular las numerosas propuestas hechas por expertos en la doctrina social católica ... son propuestas que se refieren a la copropiedad de los medios de trabajo, a la participación de los trabajadores en la gestión y/o en los beneficios de la empresa". (LABOREN EXERCENS 8-14 - Juan Pablo II).

En la Argentina se realizaron y se realizan ensayos de participación que permitieron demostrar que a medida que se perfeccionan las condiciones culturales de los trabajadores, mayor sería la posibilidad de llegar a un sistema general de participación en el que el capital y el trabajo actuarán coordinada y coherentemente en favor de la comunidad.

### 2.1.1. Formación de la cooperativa.

Entre los agricultores residentes en el Departamento de Santa Bárbara se seleccionará un grupo homogéneo, con experiencia en el trabajo agrícola y que demuestre espíritu de colaboración y disposición para el trabajo en grupo, de acuerdo al modelo cooperativo.

Realizada la selección de los colonos, se comenzará el trabajo con los mismos a través de reuniones informativas que tenderán a explicar la historia del movimiento cooperativo, aclarar sus principios esenciales, sus métodos de operación, su importancia y su extensión.

Los colonos deberán comprender y compartir la idea de que su cooperativa está constituida por dos elementos conjuntos, social el uno, el otro económico:

- social: una asociación de personas que ha reconocido y continúa reconociendo la similitud de alguna de sus necesidades y la posibilidad de satisfacerlas mejor por una empresa colectiva que por medios individuales.
- económico: una empresa común cuyo objetivo particular responde precisamente a las necesidades que deben satisfacerse.

La necesidad de satisfacer dentro de la cooperativa estas necesidades comunes llevará a explicitar los derechos y deberes que ellos tendrán en la cooperativa de trabajo.

La explicación, discusión y análisis en un debate abierto de estos derechos y obligaciones deberá llevar a comprender perfectamente el tema y a dar los primeros pasos para formar la cooperativa.

2.1.2. Organización interna.

El grupo procederá a elegir una "Comisión Provisoria" cuyo objetivo será el asesoramiento para redactar un proyecto de Estatuto y hacer las gestiones correspondientes ante las autoridades de la Dirección de Cooperativas provincial o delegación local de la Secretaría de Acción Cooperativa, para convocar a una Asamblea Constitutiva.

La Comisión Provisoria tendrá un Presidente y un Secretario y estará integrada por 5 ó 6 miembros, aunque no existe límite alguno para su número.

La reunión de la Asamblea Constitutiva de la cooperativa, con la presencia del delegado local de la Secretaría de Acción Cooperativa (SAC), el cual tiene firma ante la misma, se realizará en el lugar, fecha y hora convocado con anterioridad.

La función de esta Asamblea será la de constituir la cooperativa y darle una forma jurídica, procediendo luego a la inscripción de la misma ante la SAC.

Se considerarán en la Asamblea Constitutiva, los siguientes ítems:

ORDEN DEL DIA

- 1°.- Elección de las autoridades de la Asamblea.
- 2°.- Informe de la Comisión Provisoria.
- 3°.- Discusión y aprobación del Estatuto.
- 4°.- Suscripción e integración de cuotas sociales.

5°.- Elección del Consejo de Administración y síndicos.

El presidente de la Comisión Provisoria dará por iniciada la Asamblea a la hora debida, dando lectura al orden del día.

1°.- Elección de las autoridades de la Asamblea.

Se elegirá un presidente y un secretario, cuyas funciones terminarán al concluir esa Asamblea.

El presidente dirigirá la Asamblea ordenando el debate y el secretario tomará nota de todo cuanto se necesite para confeccionar el acta respectiva. Se sugiere nombrar autoridades que pertenezcan a la Comisión Provisoria, dado que tendrán información y documentación precisa de los asuntos a tratar.

2°.- Informe de la Comisión Provisoria.

Los miembros de la Comisión Provisoria informarán a todos los presentes sobre los trámites realizados, el asesoramiento obtenido y los estudios de factibilidad efectuados, en la forma más completa y detallada posible. Es necesario agotar todas las preguntas de los asambleístas a fin de despejar todas las dudas posibles.

3°.- Discusión y aprobación del Estatuto.

Es conveniente que al darse lectura al proyecto de estatuto esté presente una persona que conozca en profundidad su contenido para que pueda explicarlo a los asambleístas y responder a las preguntas que puedan efectuar.

El Estatuto es el documento más importante de la cooperativa, ya que regirá su funcionamiento institucional.

Contiene las normas legales que regularán las relaciones entre la cooperativa y sus asociados a las que ambas partes deben someterse. Este tema se desarrollará en el ítem 2.3.4.

Una vez aprobado por la Asamblea, todos los socios tienen la obligación de cumplir sus normas, sin excepción, cualquiera sea el cargo que ocupen y aún habiendo votado en contra de su aprobación, ya que las decisiones en las cooperativas se toman por mayoría y si ésta lo aprobó tiene fuerza de ley.

#### 4°.- Suscripción e integración de cuotas sociales.

Para realizar cualquier actividad es necesario contar con un capital que deberá formarse con el aporte societario, a través de cuotas sociales cuyo valor fijará el Estatuto.

Las cuotas sociales son nominativas, lo que quiere decir que serán puestas a nombre del socio que las integra y la suma de las que posea será lo único que recibirá en caso de renuncia, expulsión o liquidación. Por ello resulta importante capitalizar en cada ejercicio parte de los excedentes para incrementar las cuotas sociales. Puede suscribirse cualquier cantidad e integrarse una parte o el total, pero teniendo en cuenta que la mayoría de las veces las cooperativas se integran con personas de escasos recursos, se debe procurar que la exigencia estatutaria no resulte una valla insalvable.

Durante la Asamblea los asociados suscribirán entonces una cantidad de cuotas sociales e integrarán (harán efectiva) una o más según lo establezca el estatuto, con lo que se habrá cumplido con este requisito. Cabe recordar que el asociado responderá sólo por el valor

de las cuotas sociales que posea, si la cooperativa debiera afrontar ante terceros compromisos que produzcan pérdidas totales o parciales y que nunca se comprometen sus patrimonios particulares.

5°.- Elección del Consejo de Administración y Síndicos.

El cooperativismo ofrece la práctica activa de la democracia y en base a ello se realizará la elección de autoridades en la que el asociado ejercerá el derecho a voto (cada socio tiene un voto) para elegir a quienes tendrán la responsabilidad de la conducción de la cooperativa.

Esta elección debe orientarse hacia los más capaces y honestos, los cuales recibirán todo el apoyo necesario del resto de los asociados durante su gestión.

Asimismo, debe recordarse que el estatuto prevé que en cualquier momento, la asamblea puede renovar total o parcialmente a los miembros del Consejo, lo que ofrece las suficientes garantías para caso de ineptitud.

Se elegirán entonces los consejeros titulares y suplentes para integrar ese cuerpo que no tiene límite máximo pero sí mínimo, no pudiendo ser los titulares menos de tres. Aunque el máximo no tenga limitaciones legales, no es conveniente que su número sea excesivo.

Los socios elegidos para integrar el Consejo de Administración, se reunirán luego en presencia de los síndicos si es posible, para la distribución de los cargos previstos en el estatuto: presidente, vicepresidente, si corresponde, secretario, tesorero, etcétera.

Se elegirá luego un síndico titular y un suplente. Aquí ocurre lo mismo que en la elección del consejo. Los síndicos deben ser



elegidos entre los asociados y su función requiere que dicha elección recaiga en personas de gran ascendiente moral y en lo posible con conocimientos de contabilidad, legislación y administración, ya que el síndico, entre otras misiones, debe fiscalizar la marcha de la cooperativa y aconsejar a los socios la aprobación o rechazo de los balances que presente el Consejo; además es representante de los asociados ante el Consejo en problemas de envergadura.

Aprobado este punto se dará por finalizada la Asamblea y se procederá a la presentación de la documentación a la autoridad de aplicación para solicitar la autorización para funcionar y la correspondiente matrícula.



### 2.1.3. El vínculo societario.

El objetivo principal de la Cooperativa de Trabajo es brindar trabajo a sus socios. Para que exista este tipo de sociedad es indispensable que los socios que la constituyan aporten trabajo y capital.

Por lo tanto, toda persona que trabaje, es decir que realice una tarea útil a la cooperativa debe ser socio de ella. O sea que para que exista la sociedad es imprescindible que esté constituida exclusivamente por socios trabajadores; esa condición indispensable constituye lo que los juristas llaman el "affectio societati" o la razón de ser de la Cooperativa.

Sin embargo, pueden plantearse determinadas circunstancias en las cuales la cooperativa se verá obligada por exigencias de la realidad a contratar empleados.

Un caso sería, por ejemplo, cuando la cooperativa tuviera una sobrecarga circunstancial de trabajo por un tiempo limitado. Es excesivo pretender que la cooperativa se vea obligada a incorporar nuevos asociados para atender tales tareas, ya que si así fuera tendría que excluirlos una vez finalizadas las tareas que motivaron su incorporación. En este caso, los trabajadores que contrate la cooperativa serán empleados de ella y sus relaciones se regirán enteramente por las normas del derecho laboral. También cuando la cooperativa necesite contar con los servicios de un técnico o especialista por un lapso más o menos prolongado, pero para realizar una labor determinada y no permanente. No sería lógico exigir que ese técnico deba asociarse. Incluso es dudoso que él quiera hacerlo, y entonces la cooperativa resultaría privada de ese servicio.

El trabajo estacional podría ser modalidad necesaria para un cierto número de trabajadores de una cooperativa de trabajo. No se advierte cuál sería el fundamento para exigir en tales casos que los

trabajadores de estación sean asociados de la cooperativa, pues cumplen tareas en ella durante un período anual limitado y la cooperativa existe en forma permanente. También entonces -y exclusivamente para esos trabajadores de la temporada- sería plenamente aplicable la legislación laboral.

Más aún, siendo la cooperativa de trabajo una verdadera comunidad organizada de trabajadores que deben convivir cotidianamente y en la cual, por ende, la integración humana desempeña tan importante papel para la viabilidad de la empresa, nada impide que sus estatutos previeran un período prudencial de tareas previo a su incorporación como asociados. Durante ese período ("de prueba") sería enteramente aplicable la legislación laboral.