

## Las Cooperativas Jóvenes de Servicios en Canadá<sup>1</sup>

Una cooperativa joven de servicios (CJS) es una pequeña empresa de tipo cooperativo constituida por un grupo de 12 a 15 jóvenes de 14 a 18 años, cuyos objetivos son:

- a) encontrar un empleo para el período vacacional o un empleo durante todo el año, pero en este último caso, un empleo de tiempo parcial;
- b) iniciarse a la gestión de una empresa (cooperativa), al funcionamiento democrático y a las realidades del mercado;
- c) favorecer la autonomía de los jóvenes.

### Historia del concepto

El modelo CJS nació en 1983 en la pequeña comunidad de Hearst, en el nordeste de la provincia de Ontario, donde un grupo de jóvenes que se reunían en el Centro de Jóvenes de la localidad, decidieron ofrecer sus servicios a la comunidad. Este proyecto recibió el apoyo del Centro de Jóvenes, que tenía entre sus objetivos la autonomía y responsabilidad de los jóvenes. Así se generó el modelo CJS. Rápidamente esta experiencia se difundió, y en 1986 el Ministerio de Formación Profesional de la provincia de Ontario, y un organismo provincial de jóvenes francófonos de esta provincia, trabajaron juntos para la promoción y consolidación de este modelo. En tres años, unas cuarenta CJS fueron creadas en diversas comunidades. Al mismo tiempo, la Federación de Jóvenes Francocanadienses promovió el concepto a escala canadiense.

## EXPERIENCIA

*Regroupement québécois des  
Coopératrices et Coopérateurs du  
Travail (RQCCT)*

En la provincia de Québec, en 1987, la asociación que agrupa a las cooperativas de trabajo, el RQCCT (*Regroupement Québécois des Coopératrices et Coopérateurs du Travail*), empezó a interesarse en el modelo CJS para la formación de jóvenes cooperativistas. En verano 1988 intentó una experiencia piloto en la ciudad de Hull, para verificar la viabilidad y el impacto comunitario del modelo CJS en Québec. Esta experiencia resultó exitosa, y en los años siguientes varias comunidades participaron a la creación de CJS. En la actualidad, el RQCCT asume la coordinación de la implantación de las CJS en todo el territorio de Québec.

## **El modelo CJS: tres dimensiones**

La CJS tiene tres dimensiones: es una empresa, una asociación y un lugar de aprendizaje. Estas dimensiones tienen una estrecha vinculación entre sí, y el éxito de una CJS depende de un equilibrio entre ellas.

### **a) una empresa**

Empresa cooperativa gerenciada por jóvenes, la CJS realiza una actividad económica que genera ingresos por un periodo determinado. Debe enfrentar las mismas exigencias que las demás empresas económicas.

### **b) una asociación**

Empresa colectiva, la CJS supone que los miembros decidan de las orientaciones, solucionen los problemas y adopten métodos de funcionamiento democrático.

### **c) un lugar de aprendizaje**

La CJS es un lugar de aprendizaje, puesto que ofrece una formación práctica e intensiva en liderazgo y empresariado, y permite el desarrollo de habilidades de trabajo manual.

## **La CJS como empresa**

### **1. Los aportes económicos**

Para formar parte de una CJS, cada joven debe aportar un monto en dinero (por ejemplo \$30.). De este monto, \$5. constituyen el certificado de asociación, que da derecho a votar todas las decisiones, de asistir a todas las reuniones, y de percibir una parte del excedente. La diferencia (\$25.), es un certificado de aportación, para las operaciones de la cooperativa. Sirve para cubrir los costos de funcionamiento de la cooperativa (alquiler de un local, teléfono), el costo de promoción, y de los materiales de trabajo.

### **2. Los servicios**

La cooperativa genera ingresos mediante los servicios que sus miembros prestan a individuos, organismos, instituciones y empresas. La escogencia de los servicios ofrecidos a la comunidad depende de las capacidades e intereses de los miembros de la cooperativa. Los servicios ofrecidos pueden dividirse en tres categorías:

- 
- a) Mano de obra general. Requiere poca experticia y formación. Ejemplos: limpieza doméstica y comercial, inventarios en tiendas, mantenimiento de terrenos, lavado de vehículos.
  - b) Mano de obra especializada. Exige una formación especial. Ejemplos: limpieza de alfombras, pintura interior, conserjería, secretariado.
  - c) Pequeña empresa. Ofrece un empleo permanente a algunos miembros, pero requiere una formación especial en gestión. Ejemplos: depósito de ropa usada, cantina, taller de reparación de bicicletas.

### 3. Las remuneraciones

Su monto por hora de trabajo es determinado por los miembros de la cooperativa.

### 4. Los excedentes

Los contratos de servicios generan dos tipos de «excedentes»

- a) un porcentaje del salario, que es invertido en el fondo de la cooperativa (se sugiere un mínimo de 10%);
- b) un excedente de contrato. El excedente del contrato negociado de manera global, una vez cancelados los salarios, es depositado en el fondo de la cooperativa. Ejemplo: un contrato de pintura es negociado por \$200. La realización del contrato exige un día de 8 horas de trabajo de 2 miembros (2 x 6\$ por hora x 8 horas); el excedente obtenido es de 104\$. Los excedentes son reinvertidos en la cooperativa para cubrir los gastos de operación, de publicidad así como la compra de equipos y herramientas que permiten ofrecer nuevos servicios.

### 5. Los dividendos

A finales de las vacaciones de verano, los miembros deciden del uso del excedente monetario acumulado por la cooperativa. Pueden decidir repartírselo, de manera igualitaria o según el número de horas de trabajo efectuadas. Pueden también decidir reinvertir parte del excedente o su totalidad en la cooperativa, para su funcionamiento durante el resto del año o como fondo de arranque para el verano siguiente.

## La CJS como asociación

### 1. El Consejo de administración

El CA está formado por el conjunto de los miembros de la CJS, y es el lugar donde se ejerce el poder de decisión de los miembros. Ellos eligen en el grupo un presidente, un secretario y un tesorero.

### 2. Los tipos de actividades

La asociación CJS debe darse mecanismos para gerenciar tres sectores clave:

- la promoción (estrategia de publicidad y estudio de mercado)
- las finanzas (gestión, control de gastos)
- el personal (motivación, contratación)

Según sus afinidades y las habilidades que desean desarrollar, los miembros se dividen en comités que se encargarán de estos tres aspectos de la vida de una CJS. Otros comités pueden ser creados si necesario.

### 3. **El trabajo voluntario**

Todo el funcionamiento interno de la CJS (reuniones, gestión administrativa, etc.), descansa en el trabajo voluntario de los miembros. Ellos tienen que repartirse las tareas, de modo de asegurar el éxito de su proyecto asociativo.

## **La CJS como lugar de aprendizaje**

La mayoría de los jóvenes que quieren formar parte de una CJS no tienen o tienen poca experiencia o conocimientos en gestión, trabajo de grupo o trabajo manual. La participación en una CJS les dará la oportunidad de desarrollar estas habilidades.

### **El empresariado colectivo**

- contabilidad
- administración
- negociación de contratos
- mercadeo
- gestión del personal
- previsiones presupuestarias
- control de ingresos y gastos
- técnicas de contratación de personal

### **El trabajo de equipo**

- planificación
- coordinación
- evaluación
- preparación y realización de reuniones
- toma de decisiones
- solución de problemas
- trabajo de equipo
- comunicación

### **La experiencia de trabajo**

- seguridad en el trabajo
- Organización del trabajo
- Coordinación del trabajo en equipo
- Relaciones con los clientes
- Habilidades relacionadas con la naturaleza de las tareas realizadas

---

## Los apoyos externos

En razón de su población objetivo (jóvenes de 14 a 18 años), la CJS supone un apoyo importante por parte de organizaciones cooperativas y organismos sociales de las comunidades donde se implanta. Por ejemplo, los jóvenes cooperativistas son menores de edad y en consecuencia no pueden asumir solos las responsabilidades jurídicas que implica la creación de una empresa cooperativa. Entonces, la CJS debe tener padrinos a nivel local. Además, estos jóvenes no poseen los conocimientos necesarios para las actividades de trabajo, de gestión de una empresa y de una empresa cooperativa, cuyo funcionamiento es más complejo que el de una empresa corriente.

La implantación de una CJS a nivel local se hace en dos etapas: la primera etapa es la de la creación de un **comité local**. Los comités locales tienen como papel principal coordinar la implantación y apoyar el crecimiento de las CJS en su territorio. Reclutan sus miembros en las organizaciones comunitarias, sindicales, empresariales, cooperativas, religiosas y educativas. Deben hacer la promoción de la CJS en la comunidad, identificar dos padrinos dispuestos a dar un apoyo más directo a la CJS y encontrar el financiamiento necesario para el arranque de la CJS y la formación de los animadores y animadoras. En esta etapa, el RQCCT ofrece su apoyo, participando en las primeras reuniones y suministrando diversos materiales como una guía de implantación, un presupuesto tipo de los costos de implantación y diversas herramientas de promoción. También asume la formación de los animadores (11 días de formación).

En una segunda etapa se crea la infraestructura necesaria al arranque de la CJS. En primer lugar se escogen los dos **padrinos**. Idealmente, uno proviene del sector cooperativo, y el otro de los organismos de desarrollo social o de organizaciones comunitarias. Se privilegia la combinación de una institución de carácter económico con una de carácter social (en particular organizaciones de intervención social con adolescentes). Esta coparticipación permite reunir la experticia que corresponde a las necesidades asociativas y económicas de la CJS.

Los padrinos son responsables de la implantación de la CJS. En la práctica, esto significa: sensibilizar a la comunidad en relación a la creación de una CJS, presentar el modelo CJS a grupos de jóvenes y así formar un núcleo de jóvenes interesados en crear una CJS; reclutar animadores y animadoras, y encargarse de su formación, apoyar a la cooperativa en la búsqueda de un local y de equipos y materiales de trabajo. Para la obtención de recursos, los padrinos presentan una solicitud de subvención a un programa gubernamental de desarrollo del empleo, para obtener los recursos destinados al pago de los animadores y animadoras que apoyarán a los jóvenes de 14-18 años que conformarán la cooperativa; luego de ser aceptada la subvención, reclutan a los animadores. Los padrinos se encargan también del reclutamiento de un primer núcleo de jóvenes que conformarán la CJS. Luego, apoyarán a los animadores a través de reuniones semanales durante el periodo preparatorio y de operación de la cooperativa. El padrino no debe actuar en el lugar de los jóvenes, al contrario, su intervención debe

favorecer la autonomía de los jóvenes.

Los **animadores y animadoras** son estudiantes universitarios de carreras vinculadas con la organización de grupos, el trabajo con jóvenes, etc. Su trabajo consiste en un apoyo directo y continuo a los miembros de la cooperativa. El modelo prevé 2 animadores por cada CJS, y tienen como misión formar, apoyar y aconsejar a los jóvenes en la creación y el desarrollo de su cooperativa. Deben poseer cualidades de organizadores, pedagogos y líderes, además de ser defensores del cooperativismo. Deben favorecer la gestión de la cooperativa por sus miembros. Deben asumir un liderazgo sin ser demasiado directivos, implicar a los miembros en su propio plan de formación, intervenir a partir de las situaciones concretas y de las necesidades de los miembros, y asegurar el buen funcionamiento y la cohesión del grupo. En la realización de su misión, reciben el apoyo continuo de los padrinos.

Además de los padrinos, otras personas de la comunidad pueden apoyar a la CJS. Por ejemplo, se pueden buscar algunos conocimientos y habilidades específicos en personas u organizaciones de la comunidad.

## Conclusión

La CJS constituye una empresa de inserción social dirigida a jóvenes de 14-18 años (Favreau y Lévesque, 1991). Les permite ganar algún dinero durante sus vacaciones, pero les aporta algo más que dinero, puesto que la actividad económica es un medio para permitirles responsabilizarse y aprender. Los aprendizajes son múltiples: aprendizaje escolar (de cálculo, elementos de contabilidad, etc.), aprendizaje del funcionamiento en grupo de trabajo, aprendizaje de habilidades para la vida (disciplina en el trabajo, y también algunas habilidades de trabajo: jardinería, pintura, albañilería, etc.), aprendizaje del funcionamiento de una empresa (estudios de mercado, negociación de contratos, etc.). También existe un importante aprendizaje en el funcionamiento de las instancias democráticas de la cooperativa: el consejo de administración y los diversos comités. De hecho, el número de horas de formación y trabajo voluntario es más alto que el número de horas de trabajo remunerado.

Para la comunidad, la CJS significa preparar el relevo en las cooperativas, formar jóvenes líderes comunitarios, reunir diferentes organismos e instituciones en torno a un proyecto de economía social, favorecer la integración social de los jóvenes a su comunidad.

La fórmula CJS es socialmente pertinente e interesante, y suscita entusiasmo en los que se involucran en estos proyectos. Sin embargo, existen problemas de financiamiento para su promoción y desarrollo. Si bien es cierto que los ingresos generados por la CJS permiten pagar las remuneraciones de los jóvenes y los costos variables del trabajo (material, transporte), y que los certificados de participación de los miembros y algunas actividades de financiamiento permiten cubrir los gastos fijos (alquiler, teléfono, etc.), y que por lo tanto las CJS en general se autofinancian, para la

---

implantación y el apoyo de la CJS se requieren aportes externos: subsidios gubernamentales y aportes de organizaciones cooperativas y sociales permiten cancelar las remuneraciones de los animadores, y otros gastos necesarios para la promoción de la fórmula a nivel local.

Las evaluaciones que se han realizado de la experiencia de las CJS revelaron que existe un alto grado de satisfacción de los participantes (jóvenes cooperantes, animadores, padrinos, miembros de los comités locales) ( Favreau y Lévesque. 1991).

## **Referencia**

FAVREAU, L., LEVESQUE, B. (1991) *Les Coopératives Jeunesse de Services : évaluation d'une entreprise d'insertion sociale*. Université du Québec à Montréal (UQAM), Chaire de Coopération Guy Bernier, No 0491-036.

## **Nota**

<sup>1</sup> Traducción del francés: Madeleine Richer