**EMPRESA MIXTA ESTADO-COOPERATIVA: UNA PROPUESTA.**    
*Seida Barrera Rodríguez*

Un debate que comenzó con el maltrato a la propiedad social en las empresas cubanas inspiró este proyecto. Fenómeno observado desde la cercanía con las entidades visitadas como fiscal del 2005 al 2008, la búsqueda de responsables y debilidades formó parte de la cotidianidad, pero faltó la perspectiva científica. El profesor que luego se convertiría en cotutor, insistió en profundizar cada vez más en la idea inicial de la autora de mezclar otras formas de propiedad con la estatal, y sugirió la cooperativa como una de las alternativas principales.

Habiendo presentado resultados parciales en un evento, con el ánimo de encontrar una organización que reuniera los requisitos adecuados para implementarlos, una colega mencionó que en su lugar de trabajo se advertían muchas de las características de una cooperativa, por el modo en que colaboraban los distintos establecimientos y la camaradería mutua entre sus empleados. Inmediatamente fueron solicitados contactos y entrevistas, y así se arribó a la Empresa de Producciones Industriales Cabildo, en lo adelante Cabildo. Su máximo dirigente, una persona de pensamiento flexible y vanguardista, enseguida se entusiasmó con la posible conversión de uno de sus talleres hacia una empresa mixta, donde el Estado cubano sería copropietario y cogestor con una cooperativa formada por trabajadores de la propia entidad. Para lograrlo, sería imprescindible el registro del proyecto como piloto para su seguimiento durante al menos un año.

Cabildo es una de las nueve empresas que gestiona la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana y no se encuentra en perfeccionamiento empresarial. Está conformada por quince talleres y una oficina central; su objeto social es muy variado: abarca desde el diseño de interiores hasta la costura, pasando por la fundición de las bellas farolas que iluminan esa parte de la ciudad, o la elaboración de banderas. En pocas palabras, sus empleados toman los inmuebles recién reparados o acabados de construir, y los proveen de todo lo necesario: muebles, lencería o pintura, intentando mantener el espíritu del casco histórico.

Los motivos para enfocar los esfuerzos en este frente pueden explicarse con la ayuda de las estadísticas: el 77% de los ocupados en la economía son trabajadores estatales, 3 millones 873 mil, por lo que constituye la mayor fuerza de trabajo a nivel nacional, y se encuentra tan necesitada de incentivos como los sectores cooperativo y privado, que solo representan el 23%.[1](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote1sym) Además, en sus manos se encuentran la mayoría de los medios de producción que, conjuntamente con el capital humano, son las claves para incrementar los indicadores de productividad. Por último, e*xiste carencia o debate sobre propuestas concretas en el sector*, lo cual se confirma por el silencio de los legisladores, y la creciente flexibilización de las formas de gestión no estatales.

Esta brevísima introducción resume dos años de búsqueda de fundamentos teórico-metodológicos. Perseguimos el *diseño, puesta en funcionamiento, legalización y seguimiento de cooperativas de producción y servicios a nivel local;* con ello pretendemos seguir el Lineamiento 25 de la política económica y social, que promueve la creación de cooperativas en diferentes sectores de la economía.[2](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote2sym)

**Bitácora de un proyecto**

Primero el Director de Cabildo invitó a visitar, en abril del 2012, dos de los locales que gestiona la empresa, donde varios trabajadores nos dieron un recorrido y explicaron los mecanismos de funcionamiento. Es importante mencionar que la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana lleva a cabo lo que ellos denominan “política de puertas abiertas”, lo que implica el libre acceso a la dinámica que caracteriza su actuar, así como a las intrínsecas conexiones entre el gobierno local, la comunidad y las empresas.

Una muestra de este quehacer pudo observarse en el establecimiento Calzado Imperial, ubicado en La Habana Vieja, donde se pudo asistir a la solicitud de un inmueble al gobierno municipal para ampliar el taller y brindar un mejor servicio. La respuesta fue inmediata, en menos de un mes ya se habían visitado dos propuestas.

Durante las visitas se produjo mucho intercambio, varios trabajadores plantearon que ni siquiera sabían lo que era una cooperativa debido a su bajo nivel escolar, lo cual se pudo comprobar después en los cuestionarios: seis empleados declararon poseer sexto grado, 21 noveno, y 22 no respondieron. Al inquirir en las razones de los espacios en blanco, hubo personal que dijo haber escuchado comentarios de vergüenza al preguntársele la escolaridad, y otros tuvieron temor de ser descubiertos a través de esos datos.[3](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote3sym) Aunque el nivel educacional no está necesariamente unido a la capacidad de interpretación, no es menos cierto que podía tornarse difícil el procesamiento de conceptos abstractos para luego aplicarlos a la realidad. Enseguida se sugirió la impartición de capacitación como primer acercamiento.

El proyecto se presentó ante el Consejo de Dirección en junio del 2012. En el mismo se acordó unir los talleres que tuvieran menor cantidad de personal para impartir un total de 6 conferencias en julio. En los encuentros fueron explicados los conceptos básicos de cooperativa, empresa estatal y cuentapropismo, aplicando algunas técnicas de la conocida *educación popular*[4](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote4sym), para que el conocimiento llegara teniendo en cuenta la diversidad de niveles de asimilación del público y constituyera un proceso de construcción conjunta con los participantes. Las definiciones surgieron a partir de sus experiencias previas, descubriendo sus necesidades, incorporando nuevas nociones si eran solicitadas. Los debates se prolongaron en dependencia del interés mostrado y en ocasiones sobrepasaron las tres horas, por lo que fueron calificados de sumamente fructíferos por ambas partes.

Los frutos de la conferencia impartida, para alegría de esta investigadora, no se hicieron esperar. En uno de los recorridos para recopilar información, se compartió con una trabajadora que no pudo asistir a la conferencia por encontrarse de certificado médico. La compañera manifestó su descontento y desconfianza con la propuesta, momento en que intervinieron varios obreros que estaban tomando un receso, que procedieron a explicarle las ventajas y desventajas del proyecto.

En ese momento me limité a realizar pequeñas acotaciones y me detuve a escuchar, pues lo importante no fue solo la mayor o menor demostración de conocimiento, sino el deseo de compartirlo y sobre todo persuadir a otro colega para involucrarlo en la tarea, mostrando hasta habilidades para el debate, sin violencia, pero con firmeza. Verdaderamente fue un privilegio haber observado aquella intervención espontánea de personas que nunca antes habían participado en esta clase de prácticas.

No en todos los talleres el proceso pudo desarrollarse armónicamente. En tres de ellos los trabajadores habían pasado por sucesivos cambios de mandato, varios quedaron disponibles, sufrieron rebajas de salario, modificaciones en las condiciones de trabajo. Al momento de nuestra llegada, un porcentaje importante se encontraba interrupto por falta de materia prima, por lo que era comprensible el rechazo, el descontento y hasta el cuestionamiento del proyecto, pues lo identificaban con los hechos vividos con anterioridad.

Los listados de asistencia a las conferencias mostraron que, de los 340 trabajadores de la entidad, se logró capacitar a 202, para un 59,4%. A partir de aquí repartimos cuestionarios, donde se les preguntó cómo querían que fuera su empresa en el futuro, con qué recursos contaban para hacerlo o dónde pretendían obtener los servicios que iban a necesitar si se separaban de la empresa; se les comunicó que podían consultar sus inquietudes con la familia y/o amigos, para acercar lo más posible la propuesta a sus respectivas realidades. Un total de 129 cuestionarios fueron respondidos y entregados y se terminaron de procesar en agosto del 2012.

El primer problema detectado fue la enajenación por parte de los trabajadores sobre los medios de producción, el proceso productivo y la reproducción del sistema, ya que 110 trabajadores se perciben como asalariados, solo 11 como copropietarios, y los 8 restantes se abstuvieron de responder. Esta no es una conclusión simple, fueron consultados varios autores que han escrito sobre este fenómeno en el capitalismo, de los cuales el más importante considero que es Karl Marx y, en la actualidad, las obras del húngaro István Mészáros y el mexicano Manuel Olea.[5](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote5sym)

El primero define la alienación como el alejamiento del trabajador de los objetos que produce, de tal manera que mientras incrementa su número menos los posee, ya que no se adjudica ganancia directa, ni su salario aumenta sustancialmente en proporción al producto. De esta manera, el obrero expresa que se siente asalariado cuando de lo que debería disfrutar de la copropiedad, pues la propiedad estatal socialista pertenece a todo el pueblo según la Constitución cubana, y aquí se incluyen las “fábricas, empresas e instalaciones económicas y centros científicos (…) construidos, fomentados o adquiridos por el Estado”.[6](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote6sym)

La situación antes descrita se corroboró durante las conferencias. Cuando se les preguntó a los trabajadores a quién ellos veían como propietario de la empresa estatal, ellos siempre respondieron que era “el Estado”, como algo alejado de ellos. Buscando otras posibilidades se les pidió que explicaran oralmente cómo se veían dentro de la empresa y las respuestas fueron las mismas de los cuestionarios, a las que añadían comentarios como “yo aquí solo trabajo”, o “el Estado no tiene nada que ver conmigo”.

Igualmente, se analizaron investigaciones de cubanos sobre la enajenación en el socialismo, como Jorge Luis Acanda, Luis Marcelo Yera, Danny Morell[7](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote7sym), entre otros. Todos coinciden en señalar que su presencia es una realidad en Cuba debido a factores como la permanencia de las relaciones monetario-mercantiles, el trabajo asalariado, o la poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Fueron planteadas un total de 137 dudas, temores e inseguridades en 30 temas, donde sobresalen la adquisición de materias primas con 71 menciones, la inestabilidad del salario con 14, miedo al cambio y poca gestión de venta, con 6 cada uno, entre otros. En este último punto, coinciden parcialmente con los resultados obtenidos por un estudio realizado por estudiantes de Economía de la Universidad de La Habana. Fueron entrevistados 36 dirigentes de varias empresas estatales enclavadas en el municipio Habana Vieja, e igualmente señalaron las materias primas como primera dificultad, con un 41,7% de votos.

Sin embargo, la falta de autonomía detectada por la investigación antes citada, con un 27,8% de preocupación expresada por los jefes, solo fue señalada por el 3,1% de los trabajadores de Cabildo como trabas legislativas y límites estatales; cuestión que es coherente con la percepción de los últimos sobre su participación, pues el 42,6% la califica de relevante. Los directores añaden, además, las limitantes para expandir el negocio, con un 30,6% del total de entrevistados, factor no abordado por los obreros en las encuestas.[8](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote8sym) De la comparación, advierto mayores tensiones entre las instancias superiores y la empresa estatal, que las que ocurren entre dirigentes y dirigidos hacia el interior de la misma. El roce diario, factor subjetivo aparentemente sin importancia, contrasta con la marcada jerarquía que se impone desde fuera.

Setenta y nueve trabajadores consideran positiva la descentralización, 73 manifestaron intención de asociarse con el Estado en cooperativas, contra 37 que no mostraron dicho interés; setenta y tres abogan por que la empresa se dirija hacia la cooperativa, contra 42 que prefieren que se mantenga como está, y 7 que optan por otras formas de propiedad y gestión. Estas posturas coinciden con algunos de los criterios de los dirigentes estatales entrevistados por los estudiantes de Economía: el 75% de los entrevistados aboga por una alianza con la cooperativa, frente a un 63,89% que lo hace respecto a los cuentapropistas.

Solo el 47,22% de los dirigentes estatales opinan que la conversión a cooperativa sería positiva, mientras que el 69,44% valora mucho más la colaboración con otras empresas estatales.[9](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote9sym) Los estudiantes no preguntaron cuáles eran los motivos de los directores para desconfiar de las cooperativas. En opinión de la autora, lo conocido, en este caso la empresa estatal, inspira mayor confianza, y ciertamente otro factor a tener en cuenta es que los jefes no recibieron acciones de capacitación como en Cabildo.

Los criterios de los trabajadores respecto al vínculo Estado-cooperativa fueron vitales para sostener la propuesta de dicha forma de colaboración, pues se advirtió una contradicción que refleja las características del sistema empresarial estatal cubano: por un lado los obreros manifestaron temor de abandonar su posición en dicho sector, la cual consideran relativamente cómoda y segura. Sin embargo, por otro abogan por el cambio buscando mejorar salarios y condiciones de trabajo, argumentando razones similares para migrar hacia el cuentapropismo, sucursales extranjeras u otras opciones laborales. De esta manera, para ellos el proyecto es un punto medio que equilibra sus aspiraciones de seguridad y de mayores beneficios económicos.

De todos los talleres visitados, elegimos la Ebanistería Cabildo porque sus trabajadores fueron los que mostraron mejor disposición hacia el cambio, específicamente hacia las cooperativas. De 42 trabajadores que asistieron a la conferencia, la totalidad respondió el cuestionario -fueron los únicos, en los otros talleres se dejaron varios en blanco o incompletos-; 26 trabajadores consideran positiva la descentralización, 33 desean que la misma se dirija hacia las cooperativas, y 31 manifestaron su intención de asociarse con el Estado en cooperativas. Nótese que la plantilla es de 55 trabajadores, por lo que la mayoría apuesta por la variante propuesta.

Llamo la atención sobre el hecho de que este es uno de los tres talleres que ha tenido meses sostenidos de interrupción por falta de materias primas y trabajo en el 2012, lo cual, unido a la imposibilidad de brindar servicios de reparación y mantenimiento a los particulares, lo ha obligado a cubrir sus pérdidas con las ganancias de los contratistas privados.

En agosto del 2012, los resultados parciales antes comentados fueron presentados por el Director de Cabildo y la que suscribe en una reunión con los representantes de iniciativas de cooperativas no agrícolas de la Oficina del Historiador de ciudad de La Habana. Allí, su Dirección Económica propuso amablemente brindar a uno de sus especialistas para hacer un estudio de factibilidad en la Ebanistería Cabildo como primer requisito para proponer el proyecto al Grupo de Implementación de los Lineamientos, ente que monitorea los experimentos de proyectos a nivel nacional.

El estudio comparará los datos actuales de Cabildo, con una modelación como cooperativa pura, por llamarle de alguna forma, y nuestra propuesta de empresa mixta. Dicho experimento deberá finalizar en noviembre del 2012. En septiembre fueron recogidos y entregados a la Dirección Económica los balances financieros y estados de resultado del año 2011 del taller, pues esta solo posee los concentrados a nivel de empresa, o sea, los 15 talleres más la Oficina Central.

La Jefa de la Ebanistería recomendó el período, pues fue un año donde no hubo mucho trabajo con los contratistas privados, lo que permite mostrar con mayor claridad los resultados obtenidos por el establecimiento. Solo cuando termine este proceso contaremos con la autorización para pasar a la fase de diseño en directo con los trabajadores, pero a continuación brindamos los elementos del sistema proyectados y fundamentados hasta la fecha.

1. *Propiedad estatal sobre los bienes inmuebles*: De esta manera se cumpliría con el Lineamiento 3, que prohíbe la concentración de propiedad en formas no estatales de producción.[10](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote10sym) Sin embargo, pensamos que los instrumentos de trabajo deberán seguir el régimen de copropiedad con la cooperativa; 59 trabajadores manifestaron en las encuestas que prefieren que se queden en propiedad cooperativa, 20 abogan porque se mantengan en propiedad estatal, de ellos 8 los solicitan en préstamo, 12 en comodato y 13 en arrendamiento, mientras que 27 abogan por la propiedad individual. La compra-venta de estos medios se planificaría dentro de uno o dos años, si la cooperativa logra consolidarse.
2. *Forma de gestión*: será colectiva, la cooperativa decidiría sobre todas las cuestiones cotidianas, reservándole al Estado, como inversionista mayoritario inicial, el voto decisivo en cuestiones de peso como inversiones de alta complejidad y valor monetario, a partir de una cantidad a fijar. Se mantendría así la separación de las funciones empresariales y estatales, como establece el Lineamiento 6.[11](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote11sym)

Se propone dividir a los trabajadores por brigadas ante las decisiones inmediatas o diarias: una de técnicos para decidir cuestiones relacionadas con la explotación de los equipos, normas de producción, precios, costos etc.; una de producción que decida sobre la marcha del proceso, niveles de producción entre otros. Las decisiones a largo plazo se tomarán en la Asamblea General, donde cada trabajador tendrá un voto, y las brigadas funcionarán mientras no sesione el órgano asambleario. Al final se rendirán cuentas al colectivo. El Presidente de la cooperativa será una figura representativa.

La dirección colectiva me llevó a estudiar las experiencias del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, que me ayudaron a dilucidar cuán acertada estaba o no en proponerla. Una de sus especialistas manifestó, refiriéndose a la evolución de las estructuras organizativas, que “pudiéramos verlo como el paso de una estructura jerárquica – piramidal a una estructura colaborativa”,[12](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote12sym) siguiendo la idea marxista de democracia generalizada. Esta es justamente una de las pretensiones del proyecto, por lo que tomé el pensamiento como una buena señal en el camino.

En un segundo momento, para fundamentar los dos primeros elementos, los que califico como los que mejor definen el engranaje, me apoyé además de los resultados de las encuestas, en el estudio de varios momentos históricos de sistemas extranjeros que han guardado similitudes con Cuba, en cuanto a situación económico-social, y han establecido sistemas mixtos parecidos al que proponemos. Inicialmente, analizamos la autogestión yugoslava de la década del 70’ y las experiencias de Venezuela, y a medida que avance la investigación otros se incorporarán.

Por ejemplo, China y Viet Nam han coordinado numerosas investigaciones conjuntas sobre sus respectivos sistemas económicos, políticos y sociales, dadas las similitudes en sus desarrollos respectivos, y el respeto mutuo ante las diferencias. Sus investigadores reconocieron, a su vez, la influencia que ejercieron sobre ellos las reformas de Polonia, Hungría y otros países ex soviéticos durante la década del 80’. En Viet Nam existía, antes de la reforma, poco desarrollo de las fuerzas productivas y planificación centralizada, dos factores comunes con el devenir histórico cubano antes de emprender el proceso de “rectificación de errores”. China por su parte, no sufrió las consecuencias de la guerra con Estados Unidos y el bloqueo, como le sucedió a Viet Nam, por lo que pudo implementar sus reformas en paz. Ambas naciones siguieron, al igual que Cuba, el camino de la propiedad estatal sobre los medios de producción, la nacionalización, el elevado nivel de regulación del mercado y su subordinación a otras estructuras, la eliminación de los pequeños negocios privados, enfrentando problemas como el igualitarismo en la repartición de la riqueza.[13](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote13sym)

Uno de los factores de la reforma vietnamita a principios de los 80’ fue la alianza del sector estatal con otros, entre los que se encontró el cooperativo, fundamentalmente en la agricultura. Pero esto no fue todo, los trabajadores ascendieron a la categoría de másteres en producción social, elevando el nivel intelectual estándar de la población. La Directiva No. 100 CT-TW, de enero de 1981, del Secretariado del Comité Central del Partido Comunista de Viet Nam, descentralizó la gestión de la producción cooperativa. Sin embargo, en este país faltaban aún, según los investigadores, condiciones para el éxito de estos mecanismos de producción que si estuvieron presentes en China, como la introducción de prácticas cooperativas, credibilidad en las operaciones y la conciencia de que los beneficios fundamentales, y a largo plazo, eran preferibles a los obtenidos a corto plazo y a nivel local. Ya para 1996 el sector colectivo representaba el 0,8 % del valor total de la producción industrial.

En China la cooperativa fue muy diferente, pues adquirió la forma de comunas, mucho más numerosas que la vietnamita, y con beneficios adicionales, como la provisión de salud, alimentos y educación gratuitos. Con las reformas no solo crecieron, sino que llegaron a representar el 32,2% de la producción industrial, en 1986, a ocho años del inicio oficial de la reforma, y el 39,3% en 1991. Estos resultados lograron la expansión hacia otras formas de cooperación entre diversas etapas de la producción, los servicios, el procesamiento, el consumo entre otros. Igualmente se auxiliaron de la implementación y seguimiento de proyectos piloto, que luego contaron con la autorización del Partido para expandirse por todo el país.[14](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote14sym) Hoy sigue siendo un sector en pleno crecimiento, marcado por la disciplina y la vida en comunidad, factores que encontramos en Cuba con bastante frecuencia.

Según Díaz Lezcano, la situación de estos dos países contrastó fuertemente con la reforma de la Unión Soviética debido a que las medidas allá se tomaron según un plan organizado y gradual, de apertura hacia el exterior, que le reportó, a la primera, un crecimiento continuado superior al 10%, y un afianzamiento interno y externo ostensible, por lo que aún con más razón los hemos utilizado como referente.[15](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote15sym)

1. *Ampliación del objeto social*: sería necesario, desde el punto de vista legal, si la empresa escogida se convierte parcialmente hacia una cooperativa, porque hoy Cabildo solo puede comercializar de forma mayorista, y como bien plantea el Lineamiento 27, a las cooperativas se les autorizará la libre contratación y concurrencia al mercado sin intermediarios, luego de honrar sus compromisos con el Estado, y el Lineamiento 13 defiende la flexibilidad del objeto empresarial.[16](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote16sym) La nueva propuesta para la Ebanistería sería: Producir y comercializar de forma mayorista y minorista productos y servicios derivados de la carpintería de madera en blanco y ebanistería, en moneda nacional y divisas.
2. *Financiamiento o capital inicial* para comenzar operaciones. En las tres primeras variantes se verán los resultados de las consultas a los 129 trabajadores que respondieron, no así en la última, porque surgió muy recientemente, luego de aplicadas las encuestas.

Variante 1: préstamo del banco, contó con 61 votos.

Variante 2: préstamo de la empresa asociada, tiene 48 votos. En este punto, el Director de la entidad manifestó que Cabildo estaba en condiciones financieras para afrontar el capital inicial necesario para la cooperativa, lo cual sería beneficioso para ambas partes, pues la ebanistería se ahorraría los intereses que el banco le cobraría, y la empresa recuperaría su dinero al apropiarse parte de las ganancias.

Variante 3: retención pactada mensualmente con el Estado de una parte del aporte a su presupuesto, hasta completar el capital inicial, tiene un 1 voto a favor.

Variante 4: donación de Organizaciones No Gubernamentales que trabajan con Cuba desde hace años, y que se observó por vez primera en el proyecto de cooperativas de construcción de la Universidad de Villa Clara[17](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote17sym). Dicha opción se encuentra en fase de exploración, pues aún no se ha calculado la cuantía del capital inicial, ni se han descartado las otras variantes, por lo que solo se solicitaría de manera puntual, para proyectos pequeños, de carácter comunitario.

1. *Reservas*: serán obligatorias, como se regula en el proyecto legislativo correspondiente. En las encuestas, 73 trabajadores las consideran importantes, 38 la proponen para momentos de crisis, y 30 le atribuyen disímiles usos.
2. *Capacitación*: ha sido una divisa presente desde el mismo inicio de la experiencia, a través de las conferencias que les brindaron opciones a los trabajadores para que participaran en el diseño de su sistema empresarial. Para ello, es necesario capacitar durante el diseño y la implementación del proyecto. Soy del criterio de que los socios en una cooperativa deben poder erigirse en contrapartida consciente unos de otros, sin convertirse en técnicos de recursos humanos, contadores o abogados.

Por eso, hay que comenzar por cambiar la forma de vivir el ambiente de trabajo, poseer conocimientos básicos de técnicas de negociación, poder leer una ficha de costo, saber atender a un cliente, dominar los mecanismos de reclamación o conocer los requisitos de calidad del producto o servicio que se oferta. De las 129 encuestas, 53 trabajadores manifestaron desconocer cuánto costaban los productos que elaboraban, y 121 consideran muy importante la rendición periódica de cuentas sobre costos y ventas. Si no saben cómo se llega a tales resultados, ¿cómo podrían percatarse de algún error?

El objetivo es garantizar, además de un control interno con conocimiento de causa, la sustitución de los compañeros. Si en un momento, dado por exigencias de la producción, hay que sustituir a un compañero en cuestiones que no requieran gran complejidad técnica, cualquier trabajador debe poderlo hacer, aunque se quede solo en la entidad producto de movilizaciones o eventos naturales, siendo extrema. Recalcamos, sobre todo, los asuntos que giran alrededor de la satisfacción del cliente, como la visita a domicilio o el cobro de un cheque. Ser empresario conlleva responsabilidad.

En un momento posterior, con la riqueza de la experiencia acumulada, pienso que los trabajadores deberán capacitarse gradualmente en temas que luego les puedan transmitir a sus colegas, sobre todo si hay presencia de jóvenes en el local de trabajo. En la ebanistería, por ejemplo, la juventud es bastante amplia, y estamos consolidando ideas, como la impartición de técnicas de barnizado, corte o lijado de muebles, por lo que los compañeros se convertirían en aprendices unos de otros.

Este paso dotaría de rudimentos pedagógicos a los obreros para afrontar nuestra ambición mayor en el ámbito educativo: expandir el conocimiento hacia el exterior. Otras cooperativas, unidades presupuestadas, empresas estatales u otras formas económicas, podrían nutrirse de las experiencias acumuladas, y de la mano de sus propios protagonistas, lo cual estaría en plena consonancia con otro de los principios cooperativos, la preocupación por la comunidad.[18](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote18sym) Esta sería una de las tantas formas de contribuir.

1. *Repartición de ganancias*: Se propusieron dos variantes en las encuestas: a partes iguales entre el Estado y la cooperativa, y 70 % de ganancias para la cooperativa y 30% para el Estado; con 37 votos cada una por parte de los trabajadores, estas propuestas fueron las que constituyeron mayoría frente a los demás criterios, lo cual se justifica porque el Estado aporta el capital inicial a riesgo, pero hay que tener en cuenta que luego solo recibirá beneficios netos. Las iniciativas están en consonancia con el Lineamiento 28, que establece que se podrán distribuir utilidades después de cumplidas las obligaciones.[19](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote19sym)

También pensamos en la repartición con el Estado proporcional al aporte como tercera opción, cualquiera que fuera este, pero la idea surgió posterior a la aplicación de las encuestas, por lo que habrá que consultarla igualmente con los trabajadores. Este mismo principio podría proponerse para repartir las ganancias entre los trabajadores, tomando como referencia el salario, opción con la que disiente el tutor historiador, argumentando que este es el mismo principio utilizado en el capitalismo, sin embargo, en la reforma vietnamita, pudo apreciarse que este fue el principio aplicado a la distribución de la riqueza.[20](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote20sym) Como quiera, nuestra misión en este punto será solo orientativa, la repartición dentro de la cooperativa tiene que ser un asunto propio de los socios. El equipo no tiene intención alguna de intervenir con mayores pretensiones, pues no estaría dentro de nuestras facultades.

*Proceso de Modelaje*: gracias a la sede cubana de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, y la Maestría que imparte de Gestión y Desarrollo Cooperativo fueron presentados, entre el 11 y el 13 de septiembre del 2012, los resultados parciales antes mencionados en uno de sus talleres integradores con el ánimo de reclutar especialistas diversos para que contribuyeran con sus visiones al proyecto.

Cinco maestrantes se enrolaron en el equipo, quienes realizarán sus tesis en la ebanistería, y *a posteriori,* si lo desean,podrán dedicar sus doctorados al monitoreo de la implementación y posible expansión hacia los demás talleres de la empresa. Nuestro objetivo es que, si la cooperativa es factible económicamente, de manera paulatina, los catorce talleres restantes y la Oficina Central se conviertan en una cooperativa de segundo grado. Así se le daría seguimiento al Lineamiento 29, que autoriza la creación de cooperativas de este carácter.[21](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote21sym)

De esta manera, dicha casa matriz se convertiría en un centro productivo, lejos de la carga que hoy constituye para los talleres, que asumen todos sus gastos. Las contadoras, la abogada o los diseñadores de la Oficina Central les venderían sus servicios a los talleres, y cobrarían por ello. Cada técnico atendería determinado número de talleres, en dependencia de su volumen y frecuencia de operaciones.

En las conferencias los trabajadores se quejaron de que las relaciones con la Oficina Central eran tensas, sus funcionarios no respondían en ocasiones a sus verdaderos intereses. Expresiones como “los trámites se demoran”, “no informan cuando algo cambia”, y “la base no participa” llegaron a ser recurrentes. Sin embargo, en las encuestas 73 empleados votaron por contratarle servicios administrativos a la empresa original, contra 30 que aconsejan emplear particulares, por lo que de hecho una mayoría le está asegurando trabajo al hoy nivel central si deciden pasar a ser una cooperativa.

Con el paso a la cooperativa de segundo grado, la oficina central pasaría a ser un empleado más y el taller se convertiría en cliente, por lo que el entramado de relaciones sociales cambiaría por completo. Además, el complejo cooperativo de segundo grado contendría representantes de todos los talleres y la ex casa matriz, por lo que la participación sería horizontal, entre iguales. Nuestra misión radicaría en incidir sobre aquellos cuadros de dirección, que deberían perder la conciencia de la “verticalidad”, cuestión realmente difícil, más cuando se observaría reproducida en las empresas y organismos que se relacionarían con la cooperativa en ciernes.

Las tareas sobre levantamiento y análisis de información ya fueron repartidas, y se encuentran en ejecución. A continuación presentamos cómo se repartieron las responsabilidades en el diseño.

- Una economista aportará el subsistema económico, mediante el estudio y consulta de alternativas sobre la política de distribución, volumen de reserva en dependencia de las utilidades, gastos posibles ante contingencias, entre otras cuestiones.

- Una contadora con experiencia como comercial investigará sobre las dificultades con la importación, ya que como se había planteado, el aseguramiento de suministros constituye su mayor preocupación. Algunos manifestaron que el Grupo Importador es un obstáculo, que cuando compraban directamente del proveedor extranjero no había problemas de retraso como ahora, y tenían mayor control sobre el dinero entregado para esos fines, pues se pagaba directamente y no a través de intermediarios.

Al mismo tiempo, este es un factor externo a la cooperativa que es necesario modificar para asegurar su éxito, por lo que decidimos dedicar una miembro del equipo exclusivamente para ello. Se analizará el mecanismo que rige la actividad, se realizarán entrevistas a funcionarios de Cabildo y al especialista que los atiende por el Grupo Importador de la Oficina del Historiador. Además, se cotejarán los inventarios del almacén de la ebanistería con los períodos de interrupción de las actividades, para demostrar que su ocurrencia se debe a falta de materias primas y no de trabajo. Por último, se estudiará la posibilidad de contratar directamente con los distribuidores y sus limitaciones burocráticas para proponer soluciones concretas.

- Una abogada redactará modelos para contratar con personas jurídicas o naturales.

- Una economista realizará balances sociales que quedarán equiparados en importancia a los financieros, a partir del estudio de las historias de vida de los trabajadores, y de las potencialidades de la cooperativa respecto a la comunidad que la rodea.

- La que suscribe, además de iniciar el diseño preliminar integral que incluye los resultados aquí presentados, se ocupará de la redacción de los estatutos de la cooperativa, el escrito de solicitud para su inicio, el objeto social ampliado y el estudio de derecho comparado para fundamentar los distintos elementos del sistema.

- Finalmente, una economista diseñará una metodología para implementar la cooperativa y, por tanto, poder materializar las ideas que aportará el resto del equipo en consulta permanente con los trabajadores de la ebanistería.

Tenemos organizado un plan de trabajo para avisarles a los trabajadores con suficiente tiempo de antelación, los días que realizaremos los talleres, garantizando la presencia de al menos dos miembros del equipo. Planeamos realizar el diseño en el lugar más utilizado por los trabajadores para descansar, relajarse y compartir: el comedor de la entidad. Allí se realizó la primera conferencia de capacitación. Con ello buscamos relacionarlos con un ambiente distendido y cómodo, donde se sientan libres de expresar sus ideas.

Allí queremos aplicar algunas técnicas participativas aprendidas en los cursos de pedagogía de la Universidad: papelógrafos en blanco colgados de las paredes, donde los trabajadores puedan escribir propuestas, dudas o desacuerdos con las distintas etapas de funcionamiento de la cooperativa. Por ejemplo, cómo planean repartir las ganancias, si estiman necesario algún procedimiento de disponibilidad por considerar la plantilla inflada o qué necesidades de aprendizaje quisieran incorporar a la experiencia como cooperativista.

Debajo de dichos espacios de libertad de opinión, explicaremos brevemente el saber acumulado por los miembros del equipo respecto a las instituciones consultadas, con propuestas concretas sobre las que trabajar, aclarando que solo la mayoría decidirá al final. Podrá haber trabajadores que no quieran compartir públicamente sus opiniones, para ello realizaremos guardias por turnos para atenderlos, garantizándoles la discreción mediante acuerdos de confidencialidad si es necesario. Dichas opiniones serán señalizadas para diferenciarlas del resto, en el sentido de que sus titulares no desean ser conocidos, lo cual no quiere decir que no se deban respetar sus criterios, incluso si son contrarios a lo planteado por el equipo de investigación, y así deberá presentarse al colectivo.

Cada opinión será redactada y cuidadosamente archivada. Del análisis diario se escribirán y/o modificarán los estatutos, contratos, objetos sociales y otros modelos a utilizar por la futura cooperativa. Para ello también se tendrán en cuenta las indicaciones que contienen los proyectos legislativos a los que la Oficina del Historiador nos ha dado acceso, que serán una importante guía.

Para el estudio de factibilidad, analizamos aquellos elementos del sistema *comunes* a la cooperativa y la empresa mixta que proponemos:

-Los pagos iniciales a los cooperativistas se obtendrán por medio de alguna de las cuatro variantes de financiamiento antes abordadas, y entrarán a la contabilidad en concepto de anticipo. Luego se descontarán de la repartición de las ganancias netas.

-Se pagará la contribución al régimen de seguridad social.

-El Estado aportará los inmuebles y maquinarias hasta que la cooperativa o empresa mixta pueda amortizar los últimos. Esta propuesta resulta de suma importancia para paliar, al menos, parcialmente los niveles de alienación entre los trabajadores. Si unimos esta medida a la libertad de la gestión, esperamos lograr mayor sentido de pertenencia y cuidado de los medios. Proponemos otorgarle derecho de tanteo al Estado para la adquisición preferente de estas maquinarias ante una posible eventualidad, como la extinción o liquidación de la copropiedad establecida con el Estado.

-Reserva obligatoria: 10%

Elementos *propios* de la *cooperativa sin participación estatal*:

-El Estado ganaría los impuestos sobre utilidades, utilización de la fuerza de trabajo, ventas e ingresos personales.

-El Estado cobraría los arrendamientos sobre el inmueble y/o el importe de la venta de las maquinarias.

-El Estado no participaría de las ganancias.

Elementos *propios* de la *empresa mixta objeto de la investigación*:

-El Estado se adjudicaría una parte directa de las ganancias como copropietario e inversionista, además de cobrar los impuestos sobre ingresos personales y la contribución a la seguridad social.

-El Estado no cobraría otros impuestos ni arrendamiento a la empresa, pues se cubriría con la participación estatal de las utilidades.

**Conclusiones**

PRIMERA: se han dado importantes pasos para el diseño de una alternativa para la empresa estatal, tal y como la conocemos hoy. Para ello, se ha identificado la alienación como uno de los factores que conspira contra el éxito del modelo empresarial actual. Para demostrarlo se han expuesto fundamentos de importantes autores cubanos y extranjeros que han estudiado el tema dentro y fuera de Cuba, así como los resultados del intercambio directo con los protagonistas del proceso: los propios trabajadores.

Igualmente, se han brindado análisis de implementación exitosa de sistemas con diferentes grados de similitud al propuesto en tres países, que no serán los únicos, pues ya nos encontramos explorando otros. Además, fueron expuestos los elementos primordiales para la implementación de un proyecto que ya es real, y que ha logrado encontrar cobijo en uno de los complejos vanguardia en el país para explorar novedades, la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana.

Hemos contado igualmente con el apoyo invaluable de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Cuba, que nos permitió traer a la experiencia miradas frescas de investigadoras, que se enfrentan por primera vez a una cooperativa, y cuyas disciplinas diversas no harán sino enriquecer la imprescindible integralidad que debe impregnar el sistema para garantizar la previsibilidad de las consecuencias de un cambio en el resto de los componentes.

SEGUNDA: la puesta en funcionamiento, legalización y seguimiento de una cooperativa de producción y prestación de servicios a nivel local se encuentra pendiente de la aprobación de las autoridades en la materia, sobre todo a partir de los resultados del estudio de factibilidad económica. En nuestro criterio, este no será determinante, ya que nunca podrá reflejar la verdadera magnitud de un diseño empresarial. En todo caso, podrá ofrecer algunas pistas a partir de los valores que ya son conocidos, pero que pertenecen a otro esquema, y que tienen mucho que ver la teoría de las probabilidades, siempre expuesta a márgenes nada despreciables de error, cuestión con la que tenemos que convivir los investigadores sociales.

TERCERA: la cooperativa de segundo grado es un sueño aún lejano. Primero debemos lograr que un solo taller funcione bien como empresa mixta o cooperativa pura, y eso luego del análisis detallado de los resultados de los balances financieros y sociales, así como de las causas y condiciones de los fracasos que acompañan a todas las entidades que renacen bajo una nueva égida.

Sin embargo, el nivel de colaboración que hoy existe entre los distintos talleres que componen la Empresa de Producciones Industriales Cabildo, que los hace diseñar y construir juntos desde el diseño de un mueble hasta la prestación del servicio pos venta, constituyen características especiales que denotan un buen germen para cualquier cooperativa. Esto hace posible estructurar una visión futura, eso sí, de manera planificada.

**Notas**

[1](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote1anc)Datos obtenidos de la resta del total de ocupados en la economía según situación de empleo, de los dedicados a los sectores privado y cooperativo, lo que nos da la cifra de trabajadores del sector estatal. Tabla 7.2, Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), La Habana, 2011.

[2](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote2anc) Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, [s.c.], [s.e.], aprobados el 18 de abril de 2011, p. 13.

[3](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote3anc) Datos obtenidos a partir de las 129 encuestas a las que se sometieron voluntariamente los trabajadores, procesadas por la autora en agosto del 2012.

[4](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote4anc)El primer acercamiento a este enfoque pedagógico fue impartiendo clases, donde aplicaba las técnicas de manera instintiva o empírica. En el 2011, a través de un ejemplar de la *Jiribilla* de papel adquirida en un estanquillo en La Habana, que traía un dossier sobre el tema.

[5](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote5anc)Marx, Karl, *Manuscritos Filosóficos de 1844*, [Biblioteca Virtual "Espartaco",](http://www.galeon.com/bvespartaco/principal.htm)<http://www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/manuscritos/index.htm#nota> (web consultada el 29 de abril de 2009, a las 8:27 a.m.), p. 33; Mészáros, István, *La teoría de la enajenación en Marx*, Ciencias Sociales, La Habana, 2005, pp. 299-305; Alonso Olea, Manuel, Alienación. Historia de una palabra, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Autónoma de México, México D.F., 2009.

[6](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote6anc) Constitución de la República, Combinado de Periódicos Granma, 2004, art. 15 b, p. 6

[7](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote7anc) Acanda González, Jorge Luis et al, *Autocríticas. Un diálogo al interior de la tradición socialista*., Ciencias Sociales, La Habana, 2009, p. 59;Marcelo Yera, Luis, *Repensando la economía socialista: El quinto tipo de propiedad*, Ciencias Sociales, La Habana, 2010, pp. 67-68; Morell Alonso, Danny et al,,“*La concepción filosófica de la enajenación. El socialismo y la enajenación”,* http://bvs.sld.cu/revistas/mciego/vol5\_supl1\_99/articulos/a1\_v5\_supl199.htm(web consultada el 29 de abril de2009, a las 9:12 a.m.)

[8](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote8anc) Pérez, Anabel et al, *Diagnóstico preliminar…, cit*, p. 19.

[9](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote9anc) Pérez, Anabel et al, *Diagnóstico preliminar de posibles alianzas. Caso de estudio: Centro histórico de La Habana Vieja*, Universidad de La Habana, Facultad de Economía, marzo 2012, trabajo presentado en Jornada Científica, p. 20.

[10](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote10anc) Lineamientos de la política económica…, *cit.*, p. 11.

[11](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote11anc) *Ibídem.*

[12](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote12anc) Carballal del Río, Esperanza, *Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*, Editorial Félix Varela, La Habana, 2011, p. 38.

[13](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote13anc) Hüu Tâng, Le y Han Yue, Liu (co-chief-editors), *Economic reform in Viêt Nam and in China: a compared study*, Thê Giói Publishers, Hanoi, 2006, pp. 262, 263.

[14](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote14anc) *Ibídem*,p. 58, 61, 322, 331.

[15](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote15anc) Díaz Lezcano Evelio, *Breve historia de Europa contemporánea (1914-2001)*, Editorial Félix Varela, La Habana, pp. 443-444.

[16](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote16anc) Lineamientos de la política económica…, cit, p. 11.

[17](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote17anc)Donéstevez Sánchez, Grisel *et al*, Grupo Multidisciplinario “Nuevas Figuras Productivas”, *Propuesta de cooperativas en el sector de la Construcción*, Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas, 2012, p. 60.

[18](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote18anc)Ley Marco para las Cooperativas de América Latina, Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, primera edición, 2009, art.4, p. 4.

[19](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote19anc) Lineamientos de la política económica…, *cit*, p. 13.

[20](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote20anc) Hüu Tâng, Le y Han Yue, Liu, *Economic reform..., cit,* p. 58.

[21](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=291" \l "sdendnote21anc) *Ibídem*, p. 13.

*Seida Barrera Rodríguez. Licenciada en Derecho (2004). Candidata a doctorado (2012) sobre el tema tratado en el artículo. Investigadora Agregada del Centro de Investigaciones Jurídicas del Ministerio de Justicia. Profesora Asistente de la Universidad de La Habana y colaboradora del Centro de Estudios Hemisféricos y Sobre Estados Unidos.*