

**Universidad de Chile.**

**Facultad de Ciencias Sociales.**

**Departamento de Antropología.**

---

**COOPERATIVAS DE TRABAJO EN CHILE:**

**Una mirada al sector en miras de su potencialización.**

Memoria de Título

Para optar al título profesional de Antropólogo, mención Antropología Social

CRISTIAN RODRIGO ZAPATA ROJAS

Profesor guía: Mario Radrigán Rubio

---

Santiago, Chile 2008

Con el apoyo financiero de



## Índice.

Introducción.....	3
Propuesta Metodológica.....	6
Objetivos Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Delimitación de la unidad de estudio.....	7
Tipo de investigación.....	7
Entre lo cualitativo y lo cuantitativo.....	8
Estrategia Metodológica.....	13
Definición de instrumentos.....	14
Estudios de caso.....	14
Observación participante.....	16
Entrevista Semi estructurada.....	17
Antecedentes Generales.....	20
Inicio del cooperativismo.....	21
Principios y valores Cooperativos.....	22
El cooperativismo en Chile.....	25
Los inicios y la primera ley cooperativa en Chile.....	26
Con una ley de respaldo.....	27
Consolidación de la idea cooperativa.....	28
El comienzo de la crisis y el periodo de reformulación.....	29
Nuevos aires.....	31
El cooperativismo en la actualidad.....	31
Caracterización Cooperativa según la nueva ley cooperativa.....	32
Los números cooperativos.....	33
Marco Teórico.....	35
Economía Social.....	36
Cultura organizacional.....	45
Desarrollo.....	50
Las cooperativas de producción y trabajo asociado en Chile.....	51

Breves antecedentes y evolución histórica.....	51
Los inicios: Etapa de desarrollo germinal (1867 – 1961).....	51
Inicio del fortalecimiento del sector: Etapa de Desarrollo experimental desde el Estado (1961 – 1975).....	52
Los apoyos estatales iniciales (1961 – 1966).....	52
Programa de Experimentación de Nuevas Formas de Empresas, ENFE, de SERCOTEC (1967 – 1970).....	53
Las empresas de trabajadores en el contexto del Gobierno de la Unidad Popular (1970 – 1973).....	55
Las empresas de trabajadores y los inicios del Régimen Militar (1973 – 1975).....	56
Impulso privado (1976 - 1982).....	57
Impulso gremial (1983 - 1990).....	59
Llegada de la democracia: desarrollo aislado (1990 – 2003).....	61
Nuevos aires: promulgación de nueva ley cooperativa (2003 – actualidad).....	62
Estudios de Casos.....	66
CONSTRUCCOOP Ltda.....	67
Orígenes de la cooperativa CONSTRUCCOOP LTDA, de Chillán.....	67
Matriz de surgimiento Cooperativa CONSTRUCCOOP LTDA.....	69
Evolución de la cooperativa luego del año 2003.....	79
Cooperativa de ex trabajadores de la Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A. y Filiales Ltda. COOPEXTEL.....	81
Orígenes de la cooperativa.....	81
Caracterización económica y los inicios de COOPEXTEL.....	85
Evolución de la cooperativa luego del año 2003.....	89
Conclusiones.....	93
Bibliografía.....	105

## Introducción

Por varias décadas el triunfo internacional del sistema de libre comercio está generando graves desigualdades en la distribución de los ingresos y por lo tanto deficiencias sociales sustentadas en el no acceso a servicios esenciales para una buena calidad de vida. Los críticos de la globalización consideran que aunque este fenómeno esté resultando favorable para la prosperidad económica es definitivamente contrario a los objetivos de igualdad social.

Para juzgar las ventajas y los inconvenientes de la globalización es necesario distinguir entre las diversas formas que adopta ésta. Algunas formas pueden conducir a resultados positivos y otras a resultados negativos. El fenómeno de la globalización abarca al libre comercio internacional, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa, a los fenómenos migratorios, al desarrollo de las tecnologías de la comunicación y a su efecto social y cultural, pero a su vez efectos sociales gravísimos como lo son la baja de los salarios, la excesiva competitividad y la supremacía del emprendimiento individual dejando de lado formulas de desarrollo, llamadas alternativas, sin un asidero socio-cultural que permita la implementación de formulas complementarias de desarrollo impulsadas por la búsqueda de soluciones a problemas sociales basados en valores como la solidaridad, el trabajo mancomunado y la autogestión entre otros, lo cuales dejan principalmente de lado la excesiva visión de acumulación de capital.

En Chile y en América Latina por más de 140 años se han desarrollado y diversificado una gran cantidad y diversidad de experiencias de desarrollo asociativas, conformando un sector económico-social que recibe distintos nombres: economía solidaria, economía social, tercer sector. Las cuales han con vaivenes y diferencias entre países han ayudado a formar una alternativa viable de desarrollo social.

Estas experiencias han contribuido decididamente al desarrollo de los distintos países. Pero no desarrollo en el sentido de acumulación de capitales, sino Desarrollo entendido como una sociedad que ha logrado expandir las potencialidades de los

sujetos económicos que la conforman, ampliando el campo de sus actividades productivas, comerciales, tecnológicas, científicas, etc. Bajo esta concepción promover el desarrollo no es proveer de capitales a una clase empresarial, ni el asumir por parte del Estado el rol de empresario; sino reducir al máximo la exclusión y marginación dentro de una sociedad. Para esto es necesaria la ampliación de las capacidades humanas, del saber práctico, de las informaciones, de las capacidades de gestión de actividades económicas realizadas y organizadas por parte de los distintos sectores y grupos sociales.

Desde este punto de vista el modelo cooperativo promueve la asociatividad entre las personas y entre las empresas, así como también a través de su filosofía y funcionamiento, genera redes de confianza, reciprocidad y beneficios compartidos que son claves a la hora de construir el capital social que requiere un país, una región o una localidad. Lo anterior, tiene por consecuencia el mejoramiento integral de las condiciones de vida de las personas y las localidades donde funciona una empresa cooperativa. Un elemento que se debe destacar en el trabajo cooperativo se refiere a la oportunidad concreta de aportar al desarrollo local. Esto se explica por cuanto las cooperativas proporcionan la oportunidad a pequeños productores de comercializar en mejores condiciones sus productos, como así mismo, la oportunidad de acceder a servicios de mejor calidad. Este punto contiene una importancia sustantiva, pues permite favorecer a productores que no se ven directamente beneficiados por la globalización y la apertura de los mercados. El trabajo de las cooperativas conlleva a consolidar el esfuerzo y los productos que se obtienen en localidades apartadas de distintos lugares del país.

El aporte que realizan las cooperativas en Chile no ha sido objeto de estudio sistemático por lo cual no se ha dimensionado su real aporte como generador de redes de reciprocidad y de capital social, factor de desarrollo y canalizador de un buen porcentaje de la autogestión en Chile.

El desarrollo de la presente investigación ha tomado como principal eje el incursionar en el mundo de las cooperativas chilenas y en especial de las cooperativas

de trabajo intentado dar una visión de sus orígenes y desarrollo hasta la actualidad, insertándolas dentro de la economía social y presentando sus problemáticas y oportunidades en el mundo globalizado que nos rodea. Esta investigación se enmarca dentro de la investigación “impactos de la integración regional del MERCOSUR sobre el sector cooperativo”, la cual es financiada por el International Development Research Centre, Canadá. En la cual participan la Universidad de La Republica del Uruguay, la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, La Pontificia Universidad Javariana de Colombia, la Universidad Católica de Asunción, Paraguay y la Universidad de Chile. El financiamiento y desarrollo de esta investigación es gracias a la Beca a tesistas impulsada por dicha investigación internacional la cual tiene como finalidad el estimular a universitarios de diversas disciplinas a la investigación en las áreas de cooperativismo e integración regional.

## **Propuesta Metodológica**

### **Objetivos Objetivo general**

- Describir el proceso de formación de las cooperativas de trabajo en Chile, desde sus inicios hasta la actualidad, destacando fortalezas y debilidades con miras a la potencialización del sector en Chile.

### **Objetivos específicos**

- Describir el proceso de formación de las Cooperativas de Trabajo Asociado en Chile, desde sus inicios hasta la actualidad.
- Identificar las falencias y potencialidades del modelo cooperativo en el Sector Trabajo Asociado en Chile.
- Identificar las posibilidades de integración regional e internacionalización de las Cooperativas de Trabajo Asociado en Chile.
- Identificar las relaciones institucionales de las cooperativas de producción y trabajo asociado en Chile, caracterizando su articulación, debilidades y potencialidades en post de un mejor desarrollo del sector.
- Aportar conocimientos y trabajo de terreno en el sector cooperativas de producción y trabajo en Chile al proyecto de investigación “Impactos de la integración Regional del MERCOSUR sobre el sector cooperativo”.

## **Delimitación de la unidad de estudio**

### *Cooperativas de trabajo en Chile.*

En Chile se denomina “Cooperativas de Trabajo”, a las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios/as, y cuya retribución deba fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual. Con la entrada en vigencia de la nueva Ley de Cooperativas (Nº 19.832, del año 2003), las Cooperativas de Trabajo se han transformado en el sector cooperativo chileno con más crecimiento. De un total de 188 cooperativas creadas a junio de 2006, 32 son Cooperativas de Trabajo representando más del 17 % del total de nuevas cooperativas.

Las cooperativas de trabajo que fueron integradas al estudio son las consideradas a junio de 2006 por el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía entrega a esa fecha un registro de 158 cooperativas de trabajo vigentes<sup>1</sup>. De éstas, 109 son consideradas activas<sup>2</sup> pues han presentado antecedentes de su Cooperativa en los últimos cinco años y 49 cooperativas están inactivas, pues no han presentado ningún antecedente al Departamento de Cooperativas en el mismo período de tiempo.

## **Tipo de investigación**

*La presente investigación es de carácter exploratoria / cualitativa ya que responde a la necesidad de lograr claridad sobre la naturaleza de la presente investigación, las exploraciones proveen datos para que sean clasificados, ordenados,*

---

<sup>1</sup> El Departamento de Cooperativas, entiende como vigentes a las cooperativas que mantienen su personalidad jurídica con vigencia oficial, estas pueden encontrarse activas o inactivas.

<sup>2</sup> El Departamento de Cooperativas, entiende como activas a las cooperativas que han presentado algún antecedente (balance, ficha de datos o información sobre la última junta general de socios), en los últimos 5 años.

*analizados e interpretados con el fin de aportar ideas nuevas sobre la temática central de la investigación.*

*Este tipo de investigación establece un marco de ideas generales cuando no existe información previa sobre la temática investigada, además identifica dimensiones y categorías de análisis y sin duda lo más importante es que describe cualitativamente la data obtenida<sup>3</sup>.*

*Este estudio antropológico, exploratorio / descriptivo de las cooperativas de trabajo asociativo en Chile intentará no solo describir los inicios de estas empresas asociativas, de sus aciertos y fracasos sino que también busca rescatar la visión de este modelo asociativo de los socios fundadores de las cooperativas y si este cumple con las expectativas iniciales y de las posibilidades de potencialización en el país.*

### **Entre lo cualitativo y lo cuantitativo**

Desde siempre hemos notado diferencias entre lo cuantitativo y lo cualitativo que nos hace presumir una dualidad entre estos dos términos, es por ello que se nos asocian un conjunto de palabras en relación a estos términos que de alguna forma nos facilitarían la comprensión de la diferencia entre estos dos enfoques de construcción analítica.

Cuantitativo = Números – Exterior - Explicación -

Cualitativo = Palabras – Interior – Comprensión<sup>4</sup>.

La oposición cuantitativo/cualitativo comienza por una distinción ontológica entre cantidad y cualidad, ambas en relación dialéctica pues es posible la transformación de una en otra. Ahora bien, la asignación respectiva de "números" y

---

<sup>3</sup> Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires, 2004. Pág. 90

<sup>4</sup> Delgado, Manuel. *Metodos y tecnicas cualitativas de investigacion en ciencias sociales*. Madrid, 1999  
Pág.69

"palabras" a uno u otro término de dicha oposición (cuantitativo/cualitativo) -pretende señalar una radical diferencia entre lo que de preciso hay en la cantidad, así como lo que de impreciso hay en la cualidad,<sup>5</sup> y que una ecuación simple identificaría la cantidad como aquello que hace preciso y es precisable, y la cualidad como aquello que hace impreciso y es imprecisable.

En este estado de cosas, si al número se le atribuye un gobierno riguroso y a la palabra se la caracteriza por una ambigüedad inherente, asistiríamos por tanto a la presencia de un diferente rendimiento comunicativo por parte de ambos términos. Con frecuencia se sitúan los números y las palabras, como meros sistemas de notación escrita mediante los cuales se transcriben las observaciones y exámenes llevados a cabo; dicha operación suele definirse como producción de datos en la que se generarían tanto datos cuantitativos, expresados en lenguaje matemático, como datos cualitativos, expresados estos en lenguaje natural.<sup>6</sup> Ahora bien, si a esta producción de datos se le aplica un principio de máxima comunicabilidad, la dimensión óptima de ésta recaería en los datos expresados en el lenguaje universal de la matemática, lo que nos sitúa en una perspectiva confusa de la matemática como numeración y de la numeración como única expresión de lo real

La posición cualitativista no se desmarca del cuantitativismo por lo que concierne a la ilusión descriptiva, pues en ambos casos hay una asunción de la transparencia del lenguaje; esto en el caso del cualitativismo conlleva una estrecha dependencia de la teoría del referente. El cualitativismo se ha caracterizado así tanto por un fetichismo del concepto como por una concepción de la realidad en tanto sistema de signos que, oponiéndose al formalismo instrumental del cuantitativismo, proclama un intuicionismo que no se somete a la tarea necesaria del desciframiento de las estructuraciones simbólicas que habría de permitir rebasar la mera representación, la cual constituye el punto central del planteamiento cualitativista.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Idem Pág.70

<sup>6</sup> Idem Pág.70

<sup>7</sup> Delgado, Manuel. *Metodos y tecnicas cualitativas de investigacion en ciencias sociales. Madrid, 1999*  
Pág . 71

Estas modificaciones al plan general se explicitan, de forma elocuente, si no nos detenemos con cierta atención en el proceso del diseño de la investigación social tanto en el enfoque cuantitativo como en el cualitativo. Cualquiera que sea, toda investigación conoce un comienzo; esta posición inicial podrá ser *establecida* a partir de cierta diversidad de opciones ya probadas con anterioridad, Sin embargo, y antes de barajar su posible elección, habrá de atenderse a una construcción *a priori*, cual es la consideración misma de tal punto de partida.

Las dos versiones exigen y permiten unas actuaciones bien distintas. La cuantitativa da cuenta de una concepción de la investigación en etapas; nos habla de una progresión cronológica, donde las tareas por realizar conocen un orden pre establecidas.

La cuantitativa tiene entonces por principio la adopción de un *criterio lógico*, esto es, entre las premisas y las conclusiones se constituye un estrecho conjunto de relaciones regladas tales que para ir de las primeras a las segundas no habrá más que seguir sus estipulaciones.<sup>8</sup> Así el resultado final de sus aplicaciones conlleva frecuentemente la convicción de la autonomía del proceso. Bajo este enfoque, cuya pretensión es la gestionar las relaciones intemporales entre variables<sup>9</sup>, las Ciencias Sociales se instauran como gestoras.

El diseño cuantitativo supone pues una radicalización del componente táctico, la táctica es la actividad de preparar y conducir individualmente los *encuentro*; Considerar la *marcha* fuera del encuentro es un gesto muy propio del enfoque cuantitativo; Así, reivindicar un predominio estratégico a tenor de dicho planteamiento equivale a no tener en cuenta que el orden particular de marcha está en constante relación con la disposición para el encuentro.

---

<sup>8</sup> Idem. Pág. 71

<sup>9</sup>Delgado, Manuel. *Metodos y tecnicas cualitativas de investigacion en ciencias sociales. Madrid, 1999*  
Pág.89

El enfoque cualitativo, es en cambio un mundo de estratagemas, pues no desdeña el hecho de cuanto más débiles son las fuerzas sometidas a la dirección estratégica más será ésta accesible al ardid. Así puede manejarse en el modo en que la táctica se introduce en un orden dado; en otras palabras, su diferencia con respecto al enfoque cuantitativo no es únicamente de naturaleza estratégica sino que también es de carácter táctico; el diseño cualitativo así lo sugiere: a diferencia del diseño cuantitativo, en el que las hipótesis iniciales y arbitrarias marcan su desarrollo siempre secuencias, en el cualitativo todo se encuentra sobre determinado por el objetivo final; son los objetivos los que marcan el proceso de investigación cualitativa, dado que ceñirse a hipótesis previas no haría sino constreñir el propio análisis. El mundo simbólico capturado mediante discursos no se circunscribe en modo alguno a premisas previamente formalizadas para su ulterior verificación. En la investigación cualitativa, por el contrario, se pretende la determinación dialéctica del sentido, mediante la operación de desentrañar significados siempre en relación con los objetivos delimitados. El enfoque cualitativo esta orientado hacia el resultado, en cambio el enfoque cualitativo esta orientado hacia el proceso.<sup>10</sup>

El diseño cualitativo es abierto, tanto en lo que concierne a la selección de participantes - actuantes en la producción del contexto situaciones así como en lo que concierne a la interpretación y análisis - es decir, la articulación de los contextos situacionales y convencionales - ya que tanto el análisis como la interpretación se conjugan en el investigador, en tanto sujeto de la investigación, que es quien integra lo que - se dice y quién lo dice<sup>11</sup>.

También desde este punto de vista puede subrayarse el carácter cerrado del diseño cuantitativo, en la medida en que la rutinización es parte de su apuesta formal, de ahí su exigente protocolarización, pretende ser reproducible en todos sus extremos. Su modelo es algorítmico, pues admite que la existencia de una serie de instrucciones no equívocas susceptibles de ser formuladas, transmitidas y seguidas correctamente -

---

<sup>10</sup> Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires, 2004. Pág. 72

<sup>11</sup> Delgado, Manuel. *Metodos y tecnicas cualitativas de investigacion en ciencias sociales*. Madrid, 1999. Pág.89

serie a la que se denomina algoritmo- permite la reproducción exacta de una experiencia, por lo que forma parte esencial de sus actividades el control de todo aquello que el algoritmo contiene en previsión de que el proceso referido funcione mal<sup>12</sup>. En este sentido, sin embargo, "el problema sería menos el de explicar por qué la reproducción de una experiencia fracasa que el mostrar por qué tiene éxito. Por su parte, el diseño cualitativo se caracteriza, por la invención: esto es, por dar cabida siempre a lo inesperado; o dicho de otra forma, por obviar toda rutina, puesto que las técnicas de investigación social se aplican a una realidad siempre cambiante.

El diseño técnico, por tanto, sería así en la investigación cualitativa el momento en el cual se lleva a cabo el perfil y la composición de los grupos que intervienen, así como el número de ellos. Los criterios de su selección son criterios de *comprensión*, de pertinencia y no de representatividad estadística, se refieren a los conjuntos, a su estructura y a su génesis; es decir, por ellos se pretende incluir a todos los componentes que reproduzcan mediante su discurso relaciones relevantes. Por tanto, así como en la investigación cuantitativa la probabilidad de selección de cada unidad debe estar determinada con precisión, en la investigación cualitativa este aspecto es relativamente indiferente, ya que en última instancia la selección de los participantes, actuantes es un problema de enfoque, cuanto más enfocada esté la selección más definida será la información que obtengamos.

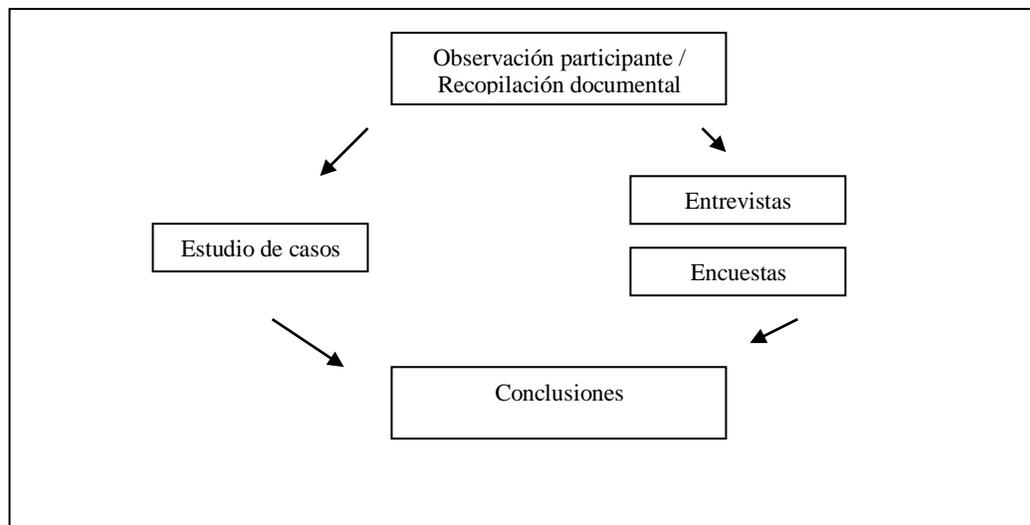
Sin embargo, no es obligatorio alinearse a uno o a otro enfoque como disyuntivas vitales que obligan a ejercer una opción metodológica a priori entre una investigación cualitativa y cuantitativa, en la presente investigación se tomara como eje central la investigación social cualitativa, eso sí, sin dejar de lado la rigurosidad de la investigación cuantitativa.

---

<sup>12</sup> Idem. Pág.90

### ***Estrategia Metodológica.***

La presente investigación utilizara como métodos de recolección de la información instrumentos cualitativos y cuantitativos, la primera de ellos es la observación participante y recolección documental, a través de estos instrumentos se realizo un panorama general de las cooperativas de trabajo, desde sus inicios en el país hasta la actualidad, destacando sus dificultades y posibilidades, así como de su funcionamiento interno; de dicha observación se seleccionaron dos cooperativas de trabajo destacadas con la finalidad de realizarles estudios de caso, Como un segundo paso dentro de la investigación se realizaran entrevistas semi- estructuradas a dirigentes cooperativos y personalidades del sector, tanto del sector publico como entidades relacionadas al trabajo y a los trabajadores con este paso se pretende recopilar la información relevante sobre la participación de las cooperativas de trabajo asociado en la generación de empleo, además de su situación actual y las proyecciones de integración regional del sector. Por otro lado se aplicara una encuesta a todas las cooperativas que tengan domicilio conocido y a las cuales se les pueda contactar vía telefónica o correo electrónico que determine las posibilidades de la cooperativa de integrarse regionalmente.



## ***Definición de instrumentos.***

### ***Estudios de caso***

Los estudios de casos han tomado fuerza gracias a la incursión entre los estudios organizacionales, lo cual hace imprescindible la utilización dentro de la presente investigación de esta metodología como comprensión de distintas realidades dentro de las cooperativas de trabajo en Chile Sosa, S.[Sosa, S.2003]. Señala en su tesis doctoral a Yin, R. como el autor más citado en la investigación basada en casos el cual se ha convertido en referencia casi obligada para todos los que utilizan esta metodología. Siguiendo a este autor, el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. Por ello, el estudio de casos es una metodología de investigación ampliamente utilizada en el análisis de las organizaciones por las distintas disciplinas científicas.

Los estudios de casos tienen un número importante de características que nos permiten realizar una investigación acabada de la historia de las cooperativas seleccionadas, estas se estudian en su estado natural, es decir el investigador se traslada al lugar donde está asentada la cooperativa e interactúa directamente con los socios, directivos y trabajadores recreando en conjunto las historias y situaciones que han sobrellevado las cooperativas en el transcurso de su funcionamiento, en esta interacción se recopilan los datos de diversas fuentes y formas, pasando por las entrevistas estructuradas a conversaciones informales, así como la recolección de información documental que la misma cooperativa entrega al investigador, así como la información secundaria recolectada de otras fuentes. Respecto a lo anterior Sosa, S,

nos dice “...el estudio de casos es una metodología amplia que utiliza técnicas tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc. pudiendo ser los datos tanto cualitativos como cuantitativos...”<sup>13</sup>

En la presente investigación, se han tomado dos cooperativas para realizarles un estudio de caso, estas cooperativas han sido incluidas en la investigación dado que son modelos exitosos del sector, con diferencias significativas tanto en su origen como en el número de socios que la conforman, como así en como en la forma de gestión de sus dirigentes así como también a como enfrentan las vicisitudes de la globalización.

Las cooperativas a investigar son las siguientes:

<b>Nombre</b>	Cooperativa de Trabajo Ex - personal de la compañía de telecomunicaciones de Chile S.A y filiales limitada de SI	Cooperativa Construcoop Ltda.
<b>Nombre Fantasia</b>	Coopextel Ltda..	Construcoop Ltda.
<b>Rubro</b>	Producción y Trabajo	Producción y Trabajo
<b>Dirección</b>	San Martín N° 42 – Piso 1 .Santiago	Constitución 719, Chillán.
<b>Teléfono</b>	6730658	(42) 221991
<b>Correo electrónico</b>	<a href="mailto:contacto@coopextel.cl">contacto@coopextel.cl</a>	<a href="mailto:chicoop@entelchile.net">chicoop@entelchile.net</a>
<b>Website</b>	<a href="http://www.coopextel.cl">www.coopextel.cl</a>	
<b>Situación</b>	Activa Vigente	Activa Vigente
<b>Nº de socios</b>	600 Aprox.	119
<b>Nº Trabajadores</b>	4	

<sup>13</sup> Sosa Cabrera, Silvia (2006) “*La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*” Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>

### ***Observación participante.***

La observación participante es la interacción social entre el investigador social y sus informantes en lugares habituales de relación para estos últimos. Conviene advertir que se ha entendido esta técnica de un modo pasivo. Para aproximarnos a este apellido conviene señalar que, el acto de observar, en cuanto percepción mediante los sentidos, tiene tres dimensiones posibles: mirar, escuchar y conversar. Los dos primeros son modos pasivos y el tercero es un modo activo. A su vez, la participación puede ser entendida como estar, hacer y compartir, verbos de los cuales nuevamente, sólo el último implica un modo activo. Aunque el hacer implica una actividad física, el compartir, en el sentido de involucrarse, de hacer propio el modo de vida al cual antes se llegó como extraño es la única dimensión participativa que tiene un sentido activo. Podemos incluir la distinción que hace Andrés Recasens entre observación participante natural donde el investigador pertenece al grupo que va a estudiar ya sea porque es un nativo o porque ha vivido muchos años con ellos y la observación participativa artificial que es cuando el investigador no pertenece al grupo que estudia y ha debido hacer el esfuerzo para lograr ser aceptado, este tipo de observación participante es la que se llevara a cabo en esta investigación ya que como investigadores somos completamente unos extraños para el grupo y solo mediante la interacción con ellos lograremos una buena observación.<sup>14</sup>

Desde mi interés de investigador social por la observación, la modalidad de observación exógena (generada desde fuera) conocida como observación participante presenta una particularidad disciplinar: la observación participante está inevitablemente asociada a la práctica investigadora de los antropólogos sociales y culturales.

No pretendo obviar la utilización sociológica, psicológica o psicosociológica de la observación participante, ni discutir el carácter pionero o no de las investigaciones de la Escuela de Chicago, ni mucho menos reivindicar una cierta patente antropológica

---

<sup>14</sup> Recasens, Andrés. *Sobre la etnográfica*. U. Chile, Santiago 2001

de la observación participante<sup>15</sup>. La antropología cultural es una de las disciplinas donde circulan un mayor número de discursos acerca de las reglas, los productos, los cambios históricos y la validez de la investigación mediante observación participante'. No debemos olvidarnos que la observación participante desempeña un papel fundamental en el trabajo de campo del antropólogo, ni debemos pasar por alto que este, a su vez, constituye el eje de la idiosincrasia disciplinar de la antropología socio cultural.

La antropología cultural ha llegado a formularse la pregunta ¿qué es el trabajo de campo: infierno, experiencia del sujeto - investigador, lugar para la contrastación de hipótesis? Y se han producido respuestas que van desde las actitudes de "avance" hacia una antropología cada vez más científica, hasta las de "retroceso" hacia una recuperación cada vez más significativa para el antropólogo de la experiencia del trabajo de campo. En este largo proceso encontramos oportunidad para la demolición de tópicos sociológicos (por ejemplo, la antropología de las colonias desmiente históricamente el mito de la alineación de la investigación cualitativa con proyectos revolucionarios democráticos y anticapitalistas). Y comprobamos igualmente los esfuerzos de la antropología, desde sus comienzos, por trascender la distancia cultural y el salto epistemológico entre analistas y nativos. No cabe duda, por tanto, que semejante estado de reflexión permanente acerca de la observación participante puede resultar enormemente productivo para nuestros intereses.

### ***Entrevista semi estructurada***

A diferencia de la observación, que se basan en conductas manifiestas, las entrevistas se apoyan en el lenguaje verbal, esta característica constituye a la vez la debilidad y la fortaleza de cada dispositivo, en función de los objetivos de la investigación.

---

<sup>15</sup> Delgado, Manuel. *Metodos y tecnicas cualitativas de investigacion en ciencias sociales*. Madrid, 1999

En general una entrevista se organiza en torno a las preguntas que el entrevistador le formula al entrevistado, o alrededor de los temas que le propone para que comente. Las entrevistas en cuanto al grado de estructuración pueden ser de distinto tipo: desde la entrevista totalmente inestructurada hasta la entrevista estructurada. El grado en que las preguntas de la entrevista acotan el rango de las respuestas del entrevistado y la libertad del entrevistador para cambiar las preguntas define los distintos tipos de entrevista.<sup>16</sup>

En rigor una entrevista totalmente estructurada es un cuestionario, las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas, en este caso el grado de libertad que dispone el entrevistado es muy reducido, pues solo debe atenerse a las alternativas que le son planteadas.

En el otro extremo las entrevistas sin ninguna estructuración el entrevistador necesita de una gran cantidad de tiempo para reunir la información que necesita para su investigación ya que el entrevistado comenta y habla sobre los tópicos que para él son importantes de mencionar. Este tipo de entrevista es comúnmente utilizada en el ambiente antropológico; para el desarrollo de esta investigación es necesario utilizar un tipo de entrevista que permita guiar al entrevistado hacia los tópicos que son relevantes para la investigación, eso si siempre dejando la libertad necesaria para que exponga su opinión sobre los tópicos que para él son relevantes. Es por ello que se utilizara en esta investigación la entrevista semi estructurada.

La entrevista semi estructurada permite que el entrevistador guíe la entrevista hacia los tópicos que son relevantes para la investigación pero dejando el espacio necesario para que el entrevistado rompa el esquema y exponga sus ideas sobre un tópico que no esta en la pauta de la entrevista. este tipo de entrevista permite que se recolecte información atinente a la investigación permitiendo una mejor sistematización de los datos recolectados.

---

<sup>16</sup> Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires, 2004. Pág. 481

En esta investigación se ha utilizado las pautas de entrevistas re la investigación “impactos de la integración regional del MERCOSUR sobre el sector cooperativo”, estas pautas son aplicadas a 6 personalidades del mundo cooperativo, académico y publico relacionadas con el sector trabajo.

Los entrevistados son los siguientes:

- Jorge Valenzuela del instituto Chileno de Educación cooperativa, ICECOOP.
- Horacio Azocar de la Federación de cooperativas de Trabajo, FECOT.
- Alberto Gross del instituto Chileno de Educación cooperativa, ICECOOP.
- Pablo Corvalan de la Federación de cooperativas de Trabajo, FECOT.
- Rafael del Campo. Director Nacional del Instituto de Normalización Provisional, INP.
- Roberto Di Meglio. De la Organización Internacional del Trabajo, OIT.

## **Antecedentes Generales**

## Inicio del cooperativismo

El surgimiento de la cooperativa moderna se remonta al 24 de octubre de 1844 en Rochdale, Inglaterra. Donde bajo el nombre de **Sociedad de los Equitables pioneros de Rochdale** se funda la primera empresa cooperativa, esta estaba compuesta por 28 socios de los cuales tan solo una era mujer, todos ellos obreros textiles inspirados por Robert Owen, quienes para superar los problemas relacionados con su condición de pobreza extrema conforman esta organización que daría la pauta para el desarrollo de las empresas cooperativas tal como las conocemos hoy en día.

Técnicamente esta organización cooperativa no fue la primera en fundarse pero si corresponde a la que ha tenido mayor trascendencia por su larga trayectoria como por la solidez de su constitución y de sus principios simples y claros, estos fueron adoptados por la alianza cooperativa internacional al momento de su creación en el año 1895.

Esta cooperativa si bien planteaba su interés de paliar inmediatamente las duras condiciones de vida de sus socios a su vez veía a este modelo organizacional como promotor del cambio social y gestor de condiciones de trabajo más justas.

Con la creación a mediados del siglo XIX de la primera cooperativa moderna este modelo organizacional se va expandiendo lentamente en especial forma en el continente Europeo, las cuales fueron consolidando organizaciones nacionales y sectoriales, eso si, transcurrió mas de medio siglo, en el año 1985 que se celebra el congreso constitutivo de la alianza cooperativa internacional (A.C.I) el cual es el organismo de representación máximo del movimiento cooperativo internacional hasta la actualidad.

Desde su creación hasta la actualidad ACI ha reunido a las cooperativas de gran parte del mundo ya que esta organización tiene presencia en cuatro continentes

(Europa, América, África y Asia), con mas de 700 millones de socios y 700 mil organizaciones adscritas a esta organización.

ACI toma inicialmente los principios y valores cooperativos de los pioneros de Rochdale perfeccionándolos continuamente, este proceso ha tenido tres hitos importantes, los cuales son los congresos mundiales de la alianza cooperativa internacional, el primero de los cuales se celebró en la ciudad de Viena en 1937, el segundo en la ciudad de Londres el año 1966 y el ultimo que se llevó a cabo en la ciudad de Manchester el año 1995 a cien años de la creación de la organización.

En el ultimo congreso mundial se redacta una nueva declaración de identidad cooperativa que incluye una definición de cooperativa y una revisión de las formulación de los principios y valores cooperativos, esta mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que ha demostrado ser eficiente por mas de un siglo y medio de historia, transformando al cooperativismo en una de las principales fuerzas sociales y económicas a nivel mundial.

En este congreso se llega a la siguiente definición de cooperativa:

*“Una cooperativa es una organización autónoma de personas que se han unida voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económica, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”<sup>17</sup>*

## **Principios y valores Cooperativos**

Las empresas cooperativas se basan en los siguientes principios y valores:

---

<sup>17</sup> Definición de la Alianza Cooperativa Internacional ACI.

*ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.*<sup>18</sup>

Siguiendo la tradición de sus fundadores y de los pioneros de Rochdale sus miembros creen en los valores éticos de:

*honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.*<sup>19</sup>

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, los principios cooperativos son los siguientes:

### **Membresía abierta y Voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

### **Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base, los miembros tienen igual derecho a voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

---

<sup>18</sup> Definición de la Alianza Cooperativa Internacional ACI

<sup>19</sup> Ídem

## **Participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera o todos de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible, para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras según lo apoye la membresía.

## **Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controlados por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

## **Educación, entrenamiento y participación**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a su dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal modo que contribuya eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general - particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios de las cooperativas.

## **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando juntas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

## **Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja por el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

## **El cooperativismo en Chile**

El movimiento cooperativo en Chile nace el año 1887 en la ciudad de Valparaíso. Con la fundación de la cooperativa de consumo La Esmeralda, su primer presidente fue el señor Maximiliano Morel, sin embargo esta no fue el primer intento de crear una empresa cooperativa en el país, una primera intento cooperativo se remonta al año 1875 y se encuentra en un folleto que aboga por la creación de una cooperativa asociada a la Sociedad Francisco Bilbao.<sup>20</sup>

La creación de cooperativas en Chile tiene directa relación con el movimiento social y obrero de fines del siglo XIX, así como también la lenta densificación urbana y los inicios de industrialización del trabajo especialmente dado por las compañías salitreras del norte grande del país. Es relevante destacar que el movimiento cooperativo en Chile en sus inicios se encuentra estrechamente relacionado con el movimiento social obrero, el mismo que da origen a mediados del siglo XIX a la

---

<sup>20</sup> COONFELOOP. *El Sector cooperativo chileno: Tradición, experiencias y Proyecciones*, 1998. Pág. 17

sociedad unión de tipógrafos y la que promueve a finales del mismo siglo la creación de sindicatos, sociedades de resistencia y mancomunales.

De sus inicios a la fecha el movimiento cooperativo ha pasado por varias etapas, periodos de florecimiento y otros de decaimiento especialmente influenciado por el contexto social del país. Periodos que pasaremos a revisar brevemente a continuación.

### **Los inicios y la primera ley cooperativa en Chile**

La importación de ideales europeos a fines del siglo XIX, ligados inicialmente al movimiento sindical obrero de clases populares llevo a la creación en el año 1887 de la primera cooperativa de consumo en la ciudad de Valparaíso, La cooperativa La esmeralda fue la primera cooperativa en concretizarse, eso si la idea cooperativa estaba rondando ya varios años antes.

Desde su creación hasta mediados de la década del 20 la idea cooperativa se expandió a todas las clases sociales y económicas, arraigándose especialmente en la clase media, donde figuran empleados públicos y particulares, como en la gran y mediana agricultura del sur del país; en esta periodo el movimiento cooperativo chileno va adquiriendo una de las características que la han identificado hasta la actualidad, su heterogeneidad.

Uno de los elementos que ayudo a la consolidación del movimiento en este periodo fue la llegada de grupos de migrantes alemanes, españoles y italianos que traían de Europa un legado cooperativo más consolidado.<sup>21</sup>

En la de cada del los años 20 en chile se aprueban las primeras reformas del estado de carácter liberal y social como lo fueron las leyes de contrato de trabajo, organizaciones sindicales y de accidentes de trabajo por dar algunos ejemplos. Es en

---

<sup>21</sup> CONFECOOP. *El Sector cooperativo chileno: Tradición, experiencias y Proyecciones*, 1998. Pág. 20

este contexto socio político que en el año 1924 se promulga la primera ley de cooperativas cuyo texto y estructura se fija en año 1932<sup>22</sup> dando un marco jurídico a las empresas cooperativas que se habían constituidos hasta esa fecha; esta ley da un marco legal las empresas cooperativas que en su gran mayoría se estaban formadas como sociedades por acciones<sup>23</sup>.

En el año 1927 se crea el departamento de Cooperativas dependiente del entonces Ministerio de Fomento.

### **Con una ley de respaldo**

Y con una ley que respaldara el accionar cooperativo el crecimiento de las cooperativas es lento pero sostenido, el estado es que se hace mayormente cargo del tema, impulsando la creación de políticas sectoriales, sobre todo después de la creación de la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO. La formula que el estado impulsa el crecimiento del país, en algunos sectores es la formula cooperativa especialmente en el sector agrícola, vitivinícola, agua potable, vivienda y distribución de energía eléctrica.<sup>24</sup>

En todo caso en este periodo no se consolida un proyecto integral de cooperativismo, ya que el estado no logra consolidar una gestión cooperativa global si no que apoya la creación cooperativa sectorial aisladas no promoviendo la integración intercooperativa, eso si, este periodo marca el posterior desarrollo cooperativo principalmente por el énfasis legal que se le imprime a la empresa cooperativa.

---

<sup>22</sup> Pérez. E, Radrihan. M, Martini. G. *Situación actual de cooperativismo en Chile*. Pro-asocia, U. Chile. 2003. Pág. 6

<sup>23</sup> Del campo, Pedro. *Presencia y practica de los valores y principios cooperativos en grupos juveniles. Estudio antropológico de las "Cooperativas escolares de La Florida"* tesis para optar al titulo de antropólogo social . U. de Chile 2001. Pág. 24

<sup>24</sup> COONFECOOP. *El Sector cooperativo chileno: Tradición, experiencias y Proyecciones*, 1998. Pág. 21

Es en este periodo donde se crean empresas cooperativas emblemáticas como lo son la Cooperativa de Servicios para la Construcción, SODIMAC, en 1958, y la cooperativa de Consumidores Unidos, UNICOOP, en 1961<sup>25</sup>. Ligados principalmente a la clase media y los sindicatos de empleados públicos y privados. Es también en este periodo donde se crean las primeras federaciones de cooperativas como FECRECOOP (Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito) en 1954, FENACOPEL (Federación Nacional de Cooperativas Eléctricas) en el año 1958 y ICECOOP (Instituto Chileno de Educación Cooperativa) en el año 1963.<sup>26</sup>

### **Consolidación de la idea cooperativa**

La llegada de Don Eduardo Frei Montalva a la presidencia de Chile da un nuevo aire al movimiento cooperativo ya que este movimiento va en concordancia con las políticas de apoyo popular y al apoyo a la organización económica de los diversos sectores sociales del país que impulsaba este gobierno demócratacristiano, transformando a las cooperativas en una herramienta a favor de las políticas reformistas del gobierno extendiéndose en número y diversificándose aun más, llegando a ocupar sectores como el campesino, de reforma agraria, servicios varios, vivienda, trabajo, etc..

Es en este periodo que se crean organismos estatales que favorecieron en forma directa e indirecta el desarrollo del proyecto cooperativo en el país como lo fue INDAP ( Instituto de desarrollo Agropecuario), apoyando la creación de cooperativas tanto campesinas como pesqueras, en 1965 se crea el departamento de desarrollo cooperativo dependiente de SERCOTEC ( Servicio de Cooperación Técnica), ese mismo año se crea la comisión nacional Coordinadora de Cooperativas integrada por

---

<sup>25</sup> Pérez. E, Radrigán. M, Martini. G. *Situación actual de cooperativismo en Chile*. Pro-asocia, U. Chile. 2003. Pág. 6

<sup>26</sup> Pérez. E, Radrigán. M, Martini. G. *Situación actual de cooperativismo en Chile*. Pro-asocia, U. Chile. 2003. Pág. 7

funcionarios ministeriales y por representantes del movimiento cooperativo con la finalidad de impulsar el desarrollo del sector cooperativo en todo el país.

También se crean una red de organizaciones de integración cooperativa 1964, IFICOOP (Instituto de Financiamiento Cooperativo), en 1969, CONFECOOP (Confederación General de Cooperativas de Chile). A su vez organizaciones auxiliares como AUDICOOP (Instituto de Auditoria Cooperativa), en el año 1970.<sup>27</sup> Las cuales, junto con el apoyo directo del gobierno, conforman el ambiente propicio para que las cooperativas fructificaran en este periodo y se hicieran masivas en el país..

Es importante también destacar como otro hito de este periodo que el año 1968 la Universidad de Chile abre la carrera de técnico en Cooperativas dictada por la Facultad de Economía y Ciencias Administrativas, esta carrera es posteriormente cerrada con la entrada del régimen militar, lamentablemente, nunca mas fue abierta.

Con el impulso desde el estado el sector cooperativo se fortalece notoriamente alcanzando altas tasas de crecimiento consolidando el sector como una herramienta de unión social de importancia.

Al igual que José Polanco (Polanco, 1985) creo que Don Eduardo Frei Montalva marco el movimiento cooperativo en Chile no solo por su legado ideológico, su lucha política, sus concepciones en torno al desarrollo y su compromiso con las organizaciones intermedias sino que por su fe en el pueblo organizado.<sup>28</sup>

## **El comienzo de la crisis y el periodo de reformulación**

---

<sup>27</sup> Pérez. E, Radrigán. M, Martini. G. *Situación actual de cooperativismo en Chile*. Pro-asocia, U. Chile. 2003. Pág. 7

<sup>28</sup> Polanco, José. *El efecto del pensamiento y obra de Don Eduardo Frei en el desarrollo del movimiento cooperativo Chileno*. Instituto Chileno de estudios Humanísticos. Santiago 1985. Pág. 126.

En los años venideros el cooperativismo entra en una profunda crisis, con la llegada del gobierno encabezado por el presidente Salvador Allende, el sector cooperativo entra en una etapa de sospecha principalmente dado por verdadero origen del proyecto cooperativo y de la identidad de este sector asociativo, llevando a acusar a este sector de ser una fórmula encubierta del capitalismo, por lo tanto rechazado y mal visto. Con la llegada de la dictadura militar este sector pasa por el no reconocimiento y una total indiferencia sumiendo al modelo cooperativo chileno en una profunda crisis.

Pasados unos años de régimen militar en Chile la sociedad en su conjunto comienza a sufrir graves cambios por la implementación del modelo económico liberal, afectando al cooperativismo en forma grave, de hecho es en el periodo donde este sector sufre los momentos más difíciles de su historia, no solo por el modelo económico que se impuso si no que también por las medidas discriminatorias que se tomaron en su contra.

Es importante destacar que en el régimen militar las cooperativas fueron intervenidas en sus procesos internos democráticos, afectando directamente a uno de los principios fundamentales del modelo cooperativo. Es también en este periodo que se dicta una nueva ley general de cooperativas (1978) limitando el accionar cooperativo en el modelo económico imperante.

Es en este periodo donde se disuelven el mayor número de cooperativas tanto por la intervención sufrida como por la crisis económica de principios de la década del 80 que lleva a la quiebra a un número importante de empresas cooperativas en el país.

Todo lo anterior lleva que algunas cooperativas se transformen en “guettos alternativos”<sup>29</sup> por la autodefinición de algunos sectores cooperativos como perseguidos y por sus discursos reivindicativos generando lazos de dependencia con ONG extranjeras y con la iglesia. Por otro lado algunas cooperativas se la juegan integrándose al mercado apostando por la eficiencia y calidad de los servicios y

---

<sup>29</sup> CONFECOOP. *El Sector cooperativo chileno: Tradición, experiencias y Proyecciones*, 1998. Pág. 22

productos que ofrecen incorporándose expectantemente a la economía abierta imperante, eso si dejando en parte de lado la función social esencia del modelo cooperativo.

## **Nuevos aires**

Con el retorno de la democracia (1990) el sector cooperativo en Chile encontró un nuevo y próspero escenario donde retomar el camino, truncado en las décadas anteriores. Este nuevo florecimiento del cooperativismo no ha sido fácil, principalmente por la falta de información de la esencia cooperativa y de la desconfianza acarreada por años de discriminación.

Son las ventajas y desventajas de proyectos cooperativos específicos los que impulsarán a retomar la confianza social del proyecto cooperativo y de la fuerza de cambio social intrínseca de la idea cooperativa.

## **El cooperativismo en la actualidad**

El 4 de noviembre de 2002 se publica en el diario oficial la ley número 19.832 que viene a modificar la actual ley general de cooperativas vigente desde el año 1978, esta nueva ley tiene un marcado carácter liberal, entregando instrumentos para el desarrollo cooperativo en Chile flexibilizando una serie de barreras burocráticas que obstaculizaban la creación y desarrollo de cooperativas.

Este nuevo contexto legal permitirá el desarrollo de empresas cooperativas en distintos ámbitos, como el escolar y universitario, consolidando la gestión cooperativa como una alternativa válida para la solución de problemas sociales, especialmente los relacionados con la igualdad de oportunidades y la solidaridad.

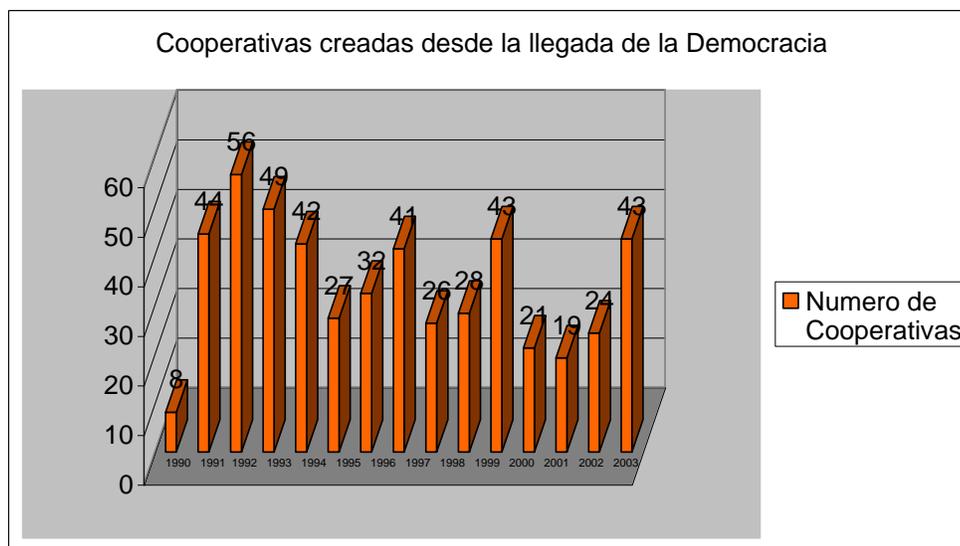
## Caracterización Cooperativa según la nueva ley cooperativa

Desde el punto de vista legal existen distintos tipos de cooperativas. Vigentes, disueltas y liquidadas.

- **Cooperativas Vigentes:** Son aquellas cooperativas que mantienen su personalidad jurídica con vigencia oficial, están se dividen en activas e inactivas.
- **Cooperativas Vigentes Activas:** Son aquellas que han presentado algún tipo de antecedente (balance, ficha de datos, última Junta) al Departamento de Cooperativas en los últimos cinco años.
- **Cooperativas Vigentes inactivas:** que no han presentado ningún antecedente al Departamento de Cooperativas en los últimos cinco años.
- **Cooperativas disueltas.**
  - Cooperativas disueltas voluntariamente:** son aquellas que por acuerdo de la Junta General de socias/os, acto que debe ser aprobado por dos tercios de las/os socias/os presentes.
  - Cooperativas disueltas forzadamente:** Son aquellas disueltas, entre otras causales, por graves deficiencias contables y financieras, o contravenir leyes o estatutos. Con la Ley 19.832 de 2002 tiene sentencia judicial.
- **Cooperativas liquidadas:** son todas aquellas cooperativas que han finalizado el proceso de disolución.

## Los números cooperativos

Con la llegada de la democracia a principios de los años 90 el cooperativismo encuentra un suelo fructífero donde crecer, comienzan a nacer lentamente cooperativas totalizando al año 2004, 503 nuevas cooperativas, el desglose por año se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente Departamento de Cooperativas<sup>30</sup>

Lamentablemente el número de cooperativas activas sigue siendo menor a la mitad de cooperativas vigentes al 31 de octubre de 2004 según información del departamento de cooperativas del ministerio de economía; tan solo 921 cooperativas estas activas a esa fecha de un total de 2132 cooperativas vigentes.

El número de socios en las cooperativas vigentes a esa fecha es de 1.225.712 personas siendo la Región Metropolitana y la Región del Maule las que concentran mas socios, con 755.501 y 233.814 respectivamente.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Información obtenida de la pagina Web del Departamento de Cooperativas del ministerio de economía. Fecha ingreso 19 julio de 2005.

<sup>31</sup> Información obtenida de la pagina Web del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía. Fecha Visita 19 de Julio de 2005

El importante número de socios que el mundo cooperativo tiene en Chile posibilita a este sector a impulsar importantes cambios sociales principalmente por el modelo de gestión que involucra activamente al socio en la dirección de la empresa cooperativa que pertenece como por la incorporación al inconsciente social valores y herramientas que posibilitan un importante y necesario cambio cultural en Chile.

**Marco Teórico.**

## Economía social

Para comenzar haremos una breve revisión al mundo de la economía social y sus alcances. La definición que mas nos acomoda para este concepto es la propuesta por Monzón y Chaves del Centro internacional de investigación e información sobre la economía publica, social y cooperativa, CIRIEC. En su definición ajustada recientemente se entienden por economía social al *“conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también incluye a las instituciones sin fines de lucro que son productores no de mercado privados, no controlados por las administraciones publicas y que producen servicios no destinados a la venta para determinados grupos de hogares, procediendo sus recursos principales de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad”*<sup>32</sup>.

También debemos decir que la economía es social, en la medida en que no puede funcionar sin instituciones, sin el compromiso de las personas, sin el apoyo de las comunidades y de los gobiernos [Bruyn, 1987] sin embargo, pocos economistas lo reconocen, y cuando lo social es tomado en cuenta, este es considerado como secundario en relación con las finalidades económicas [Bastidas-Delgado, Richer 2001]. La economía social es quien reconoce las dimensiones sociales de la economía. Este un término polisémico, porque distingue a la vez dos tipos de enfoques, un enfoque teórico sobre la economía, y también un enfoque basado en organizaciones basadas en la democracia y en la gestión y administración colectiva, dentro de las cuales incluimos al mundo cooperativo [Lévesque y Mendell, 1999].

---

<sup>32</sup> CHAVES, Raul y MONZÓN, José Luis. *“El campo de la economía social. Economía social introducción”* CIRIEC y Universitat de València, España. 2007 en <http://www.uv.es/uidescoop/economiasocial.htm>

### *Surgimiento del termino economía social.*

El término economía social surge en Europa en la primera mitad del siglo XIX, cuando comenzó a ser utilizado por autores franceses como Frédéric Le Play, Charles Gide, León Walras [Bastidas-Delgado, Richer 2001]. Para muchos de sus defensores en esta época el termino economía social no solo designaba a un tipo especial de organizaciones, como lo son las cooperativas y mutuales, sino que integraron la problemática social al estudio de la economía. A comienzos del siglo XX en la exposición universal de Paris, Charles Gide presentó "Palacio de la economía social"<sup>33</sup> el cual fue descrito por el autor como una catedral compuesta de tres partes, la primera compuesta por los poderes públicos, es decir las intervenciones públicas que atienden las necesidades sociales no satisfechas por el mercado, por otro lado las asociaciones entendidas estas como asociaciones de origen obrero y las obras sociales de filantropía. Incluyendo así las instituciones que contribuyen a mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los obreros, a asegurar contra los riesgos sociales, o a permitir la independencia económica. Se trata entonces de las "instituciones del progreso social", obra del mismo título que en 1912 Charles Gide publicara [Bastidas-Delgado, Richer 2001].

Este enfoque alternativo que propone la economía social en contraposición a la economía de mercado se encuentra en autores que integran diversas tradiciones intelectuales ya que el concepto de economía social se forjó en la encrucijada de las grandes corrientes ideológicas del siglo XIX [Defoumy, 1992]. En el mundo occidental, se pueden identificar dos grandes tradiciones de economía social. Por un lado la tradición social cristiana, la cual también es llamada solidarista, influenciada por la

---

<sup>33</sup> BASTIDAS-DELGADO, Oscar y RICHER Madeleine. *"Economía Social y Economía Solidaria: Intento de Definición"* Venezuela, 2001, Pág. 2

Encíclica *Rerum Novarum*<sup>34</sup>, esta privilegiaba las dimensiones sociales y morales y es particularmente sensible a los costos humanos de la revolución industrial y por el otro lado una tradición socialista, la cual se centrada en la capacidad de autoorganización de la clase obrera como frente a las situaciones de carencia generadas por la revolución industrial.

Con la generalización del trabajo asalariado, las asociaciones obreras fueron adoptando predominantemente la forma de sindicatos, cuya función reside en la reivindicación de mejores salarios y condiciones de trabajo. También las reivindicaciones se extendieron a lo político y con el incremento de la productividad en la economía, el estado fue adoptando una legislación laboral y social, así como también medidas de redistribución de parte del excedente económico hacia los grupos más desfavorecidos. Con esto se hizo compatible la expansión de la economía capitalista con la cohesión social y la integración de los trabajadores a la comunidad política [Bastidas-Delgado, Richer 2001].

En un contexto donde las intervenciones del estado no constituyeron un freno para el desarrollo de los intereses capitalistas, al contrario un motor de desarrollo ya que concentraba nuevos medios de inversión, como inversiones publicas en infraestructura, planificación y intervenciones monetarias. El funcionamiento del mercado estaba bajo control de dispositivos institucionales que permitieron conciliar la eficacia económica y la integración social mediante el incremento regular de los ingresos distribuidos entre los diferentes grupos sociales. Por otro lado el pleno empleo así como los servicios públicos y las transferencias sociales garantizaban la integración. Además debemos recalcar que estos progresos han sido por otra parte el resultado de luchas del movimiento obrero, de movimientos de ciudadanos y de mujeres, que llevaron al reconocimiento del derecho a la sindicalización [Bastidas-Delgado, Richer 2001].

---

<sup>34</sup> *Encíclica Rerum novarum* es la primera encíclica social de la Iglesia Católica. Fue promulgada por el papa León XIII en mayo de 1891. Fue una carta abierta dirigida a todos los obispos, que versaba sobre las condiciones de las clases trabajadoras

Es así como las asociaciones de la economía social se especializaron y se integraron a la economía de mercado dominante, y al sistema democrático. Por un lado estaban las mutuales de seguros especializadas en la cobertura de riesgos, por otro las cooperativas especializadas en determinadas actividades, sobre todo ligadas al consumo, al ahorro y crédito y a la comercialización y por otro lado las organizaciones sindicales dedicadas a las luchas obreras. Esta especialización marcó profundamente la economía social, que abandonó gradualmente el terreno político y perdió su vocación de cuestionamiento de las estructuras del modo de organización socioeconómica existente. Se materializó, nuevamente, una disociación entre lo económico y lo social, en detrimento de la identidad de la economía social [Nyssens, M 1997].

Los acelerados cambios en las tecnologías tecnológicas, la globalización del capital y de los mercados han llevado a un incremento de las desigualdades sociales y a una cada vez mas marcada exclusión social de los beneficios del crecimiento económico. Según Bastidas-Delgado y Richer, muchos de los partidarios del neoliberalismo ven a la preservación de las conquistas sociales constituyen un obstáculo a la salida de la crisis, y preconizan darle un rol motor al mercado restringiendo la intervención del Estado. Por lo tanto sacrificar lo social para potenciar la economía. Todas esas políticas llevan a una acentuación de las disparidades sociales y a un incremento de la pobreza y la fragmentación social ya que se acentúa la exclusión.

Es así como nuevamente las organizaciones de la economía social (algunas de larga data como las mutuales y cooperativas), basadas en la solidaridad y en la ayuda mutua adquieren una nueva vigencia, incluyendo en ellas a las nombradas por Monzón y Chavez<sup>35</sup> como las organizaciones con una marcada “ética social” como las ONG y las organizaciones sin fines de lucro.

---

<sup>35</sup> CHAVES, Raul y MONZÓN, José Luis. “*El campo de la economía social. Economía social introducción*” en <http://www.uv.es/uidescoop/economiasocial.htm> CIRIEC y Universitat de València

### *El concepto de economía solidaria*

El concepto de economía solidaria es y de uso alternativo al concepto de economía social, tal como lo señala Radrigán y Barría en “Situación y proyección de la economía social en Chile”. Aunque este ha ido tomando cada vez mas fuerza en los ámbitos académicos y universitarios. El concepto de economía solidaria se extiende en la década de los años 1970 en un contexto latinoamericano marcado por las crisis económicas y la profundización del modelo económico neoliberal y la secesión económica de principio de los años 80. Por otro lado en este periodo se instauran un numero importante de regimenes dictatoriales de derecha marcados profundamente por la represión y la generación de exclusión social, la cual hasta la fecha solo ha ido en aumento.

La principal entrada de este concepto en América latina fue a través de la iglesia católica donde este nuevo concepto se une al pensamiento social cristiano de larga tradición y de los esfuerzos de la cooperación internacional descentralizada, es decir aquella que fluye a través de ONGs y no del estado centralizado [Radrigán, M y Barría, C 2006].

El desarrollo conceptual y teórico de la economía solidaria ha estado centrado en dos autores, el brasileño Paul Singer y del Chileno Luis Razeto, siendo este ultimo uno de sus principales referentes. Razeto menciona la necesidad de incorporar la solidaridad a la economía tanto en su teoría como en la práctica de esta, y de la necesidad de disociarla del erróneo pensamiento de relacionar la solidaridad como un modo de paliar algunos defectos de la economía y de paliar algunos vacíos generados en ella por lo cual se supone que la solidaridad actúa después de que la economía ha cumplido su tarea. Razeto propone introducir la solidaridad en la economía misma que opere y actúe en las diversas fases del ciclo económico y que esta sea tanta que llegue a transformar desde dentro y estructuralmente la economía, generando nuevos y verdaderos equilibrios sociales [Razeto. 1993].

Desde la década de los años 1980 se ha ido extendiendo el uso del concepto tercer sector. Este término pone énfasis en la idea de que la organización económico social de los países y las sociedades se organiza en torno a tres sectores económicos. Un primer sector que corresponde al sector de la economía pública, el segundo sector corresponde a las empresas privadas y un tercer sector que reúne a todas las otras formas de empresa y organizaciones, que por lo general no tienen fines de lucro y se basan en una gestión democrática y en la generación de bienes y servicios de interés público. [Radrigán, M y Barrria, C 2006].

La masificación de este concepto tiene un vínculo directo con el desarrollo del proyecto de investigación comparativa internacional sobre las organizaciones sin fines de lucro, impulsado por la Universidad John Hopkins a través de su Centro de Estudios de la Sociedad Civil [Radrigán, M y Barrria, C 2006]. Esta investigación en Chile se realizó el año 2006 arrojando importantes hallazgos del sector sin fines de lucro en el país como es la importancia que tiene este sector en la economía chilena, según las estimaciones realizadas el sector sin fines de lucro en Chile emplea en forma directa y voluntaria sobre las 303 mil personas en jornada completa equivalente. Al expresar el tamaño del sector sin fines de lucro en Chile se obtiene que el tamaño relativo del sector es más que el doble del tamaño observado en Brasil y Colombia y representa el sector sin fines de lucro de mayor tamaño de Latinoamérica, otro hallazgo encontrado en el estudio es la importante participación de la población adulta chilena en el voluntariado, llegando a un 7% en el año 2004<sup>36</sup>. Hay que dejar en claro que esta investigación deja de lado a las cooperativas principalmente por el cambio a la ley cooperativa del año 2002 que incluye el lucro como finalidad de las cooperativas en Chile, sin duda que al excluir a las cooperativas no se contempla un sector de real importancia en el país, según el departamento de cooperativas del ministerio de economía el sector cooperativa genero 36.679 puestos de trabajo en el año 2007<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Salamon, L. Irrarazabal, I. entre otros “Estudio comparativo del sector sin fines de lucro, Chile” Johns Hopkins University 2006

<sup>37</sup> Departamento de cooperativas del ministerio de Economía. “Estadísticas y cifras del sector cooperativo” 2007

Se podría mencionar como el principal referente histórico en Chile del uso del concepto de economía social una propuesta elaborada por la Confederación General de Cooperativas de Chile, CONFECOOP [Radrigán, M y Barria, C 2006] que a fines de los años 1980, levanta una propuesta para convocar a otros actores sociales, como el sector sindical, mutualista y gremial empresarial, tras un paraguas general que denomina Sector de Economía Social. Esta iniciativa tan solo se puede mencionar como un hecho histórico y que no logra generar un movimiento unificado ni permanecer en el tiempo.

### **El resurgimiento de la economía social**

Si bien las organizaciones que forman parte del tercer sector de la economía social son antiguas, así es como las mutuales, las organizaciones sin fines de lucro y las cooperativas datan del siglo XIX, sólo es recientemente, en el contexto de redefinición de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, cuando se enfatizan las potencialidades de la participación de la sociedad civil para la solución de los problemas sociales y la construcción de una sociedad más democrática [Bastidas-Delgado, Richer 2001].

Paralelamente a instituciones cooperativas y mutuales altamente desarrolladas se están generando olas de nuevas cooperativas, entre ellas cooperativas de trabajo, que hacen frente al creciente desempleo mediante la fórmula de la asociatividad y la autogestión, así como también aparecen nuevas iniciativas asociativas, diversificando el sector de la economía social. Estas surgen para aportar soluciones a necesidades no satisfechas por el mercado ni por el Estado. Junto con un nuevo impulso de las asociaciones del tercer sector, asistimos a una mayor participación de estas organizaciones en ámbitos antes no ocupados por ellas. A su vez se produce un acercamiento entre asociaciones diferentes, pero que comparten objetivos comunes [Bastidas-Delgado, Richer 2001].

Debemos indicar que es posible encontrar otras terminologías referidas al mismo tema como lo es economía popular, economía de interés general, sociedad civil entre otros, así como también es de uso frecuente es el la terminología sector sin fines de lucro, el cual pone hincapié en el voluntariado con una fuerte orientación filantrópica. Últimamente esta línea de acción y pensamiento se ha potenciado con el desarrollo de iniciativas vinculadas a la gestión ética de las empresas y las distintas vertientes de la responsabilidad social empresarial [Radrigán, M y Barrria, C 2006].

En Chile el sector vinculado a la economía social es bien diversificado y abarca un gran número de actividades. Si bien la realidad social y jurídica de las organizaciones que pueden pertenecer al sector de economía social es bien amplia en Chile existe una constante de organizaciones que comúnmente se incorporan a las definiciones clásicas de economía social, entre ellas podemos mencionar a Sindicatos, asociaciones gremiales, organizaciones comunitarias, fundaciones y corporación privadas sin fines de lucro y a las mutuales y cooperativas. Las cuales conforman un núcleo activo y con una gran base social que están enraizadas en las mas diversas actividades y distribuidas a lo largo de todo el país, lamentablemente el hecho de no tener un organismo centralizador como lo es el INAES<sup>38</sup> en Argentina no logramos visualizar y cuantificar realmente la participación de la economía social en el país.

Los datos recientemente más decisivos para cuantificar el sector sin fines de lucro en el país están recogidos por el estudio comparativo del sector sin fines de lucro; Chile realizado por la Johns Hopkins University en el año 2006, los cuales nos muestran *“la sociedad civil en Chile es de indudable importancia social y política, sin embargo, la percepción pública es que, en términos de la economía, su presencia es débil, sin embargo representa una importante porción del empleo y del gasto nacional”*<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Republica Argentina.

<sup>39</sup> Salamon, L. Irrarazabal, I. entre otros “Estudio comparativo del sector sin fines de lucro, Chile” Johns Hopkins University 2006. Pág. 25.

El empleo generado por el sector en Chile equivale a 303.883 jornadas completas equivalentes, de ellas mas de 160.000 son empleos remunerados y más de 140.000 voluntarios jornada completa equivalente, representando al 4,89% de la población económicamente activa.

Si bien el estudio de la Johns Hopkins University ocupa una definición mas acotada del sector sin fines de lucro la realidad de las organizaciones que comprenden el sector de la economía social en Chile es mas amplio ya que podemos incluir en las organizaciones que integran este sector a las asociaciones indígenas, a las mutuales y a las cooperativas que si bien por el hecho de permitir el lucro, estas están basadas en principios y valores que pertenecen a la economía social. La incorporación de estas organizaciones a los números arrojados al estudio realizado por la Johns Hopkins University ya que tan solo las cooperativas aportan 36.679 puestos de trabajo y mas de 1.120.000 socios a nivel nacional repartidos en el mas amplio espectro de actividades<sup>40</sup>.

Los puestos de trabajo que arrojan las cooperativas en Chile se dividen entre los arrojados por las cooperativas productivas con 23.462 puestos de trabajo, los 11.887 puestos de trabajo de todas las cooperativas y entre los 1.330 puesto de trabajo de socios de cooperativas de trabajo<sup>41</sup>. Este ultimo, el mas relevante ya que es el sector cooperativo con mas desarrollo en los últimos años en Chile y es donde se incorpora en alta medida el valor de la autogestión, valor primordial en la incorporación al consiente colectivo la noción de economía social.

---

<sup>40</sup> Departamento de cooperativas del ministerio de Economía. “Estadísticas y cifras del sector cooperativo” 2007

<sup>41</sup> Departamento de cooperativas del ministerio de Economía. “Estadísticas y cifras del sector cooperativo” 2007

## **Cultura organizacional.**

La Cultura es una compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta.

En este sentido la Cultura es muy importante en una sociedad puesto que nos permite entender a las sociedades y a los grupos humanos, lo mismo sucede con las empresas ya que en conjunto forman una organización con una misión y visión en común a ello les llamamos La Cultura Organizacional, que es la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización.

La cultura organizacional de las cooperativas se nutre básicamente de una serie de valores, objetivos organizacionales y pautas de acción. Así los valores que suelen guiar el funcionamiento de una cooperativa son la igualdad, la solidaridad, la dignidad en el trabajo y la participación. Además las cooperativas están guiadas por principios y valores que rigen el funcionamiento a nivel mundial, formando una base cultural organizacional común para todas las cooperativas.

### **Historia y desarrollo.**

Desde los años 1980 la literatura en torno a la temática organizacional se transforma en best seller esto principalmente dado por los acelerados cambios ideológicos, tanto culturales como políticos de aquellos años que trasladaron el centro de atención desde los sistemas económicos hacia los procedimientos y técnicas específicos de gestión con la finalidad de hacer más eficientes y competitivas las empresas. Es así como el libro de Wiliam Ouchi, Theory Z de 1981 y el libro de Peter y

Waterman, *In Search of Excellence* de 1982<sup>42</sup> se transforman en referencia para la temática organizacional.

Andrew Pettigrew, en el año 1979, utiliza por primera vez el concepto de cultura organizacional, en su artículo "On studying Organizational Cultures"<sup>43</sup>. En cual el autor se basó en estudios en el campo de organizaciones de educación superior británicas<sup>44</sup>. Es a continuación de este momento que se empieza a suceder una serie de publicaciones sobre el tema de la cultura organizacional, cada vez mas orientadas al tema de la gestión y administración de empresas.

En una primera momento, en la década de 1980, las principales líneas de debate y discusión se centraron en la diferenciación y similitudes entre el concepto de cultura y clima organizacional. Prevalciendo sobre el concepto de satisfacción laboral que primo en la década de 1970.

Como nos relata J. Guzmán y M, Radrigán es en la década de los 2000 que se acepta generalmente la diferenciación que postula que el clima organizacional se refiere básicamente a la reacción de las personas de una organización frente a determinadas situaciones que las afectan. Por su parte, la cultura organizacional, temática de la década de 1990, se refiere más bien a los mecanismos de adaptación y los sistemas interpretativos compartidos por los miembros de una organización determinada.

Una de las características significativa del desarrollo del concepto de cultura organizacional es su gestación, ya que esta no se relaciona directamente con uno o varios centros académico, como ha sido común en otros casos, sino que ha surgido de la práctica profesional de especialistas en consultorías de empresas en el tema del

---

<sup>42</sup> Denison, D, "*Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*". Fondo Editorial Legis, Bogota, 1991 Pag.1.

<sup>43</sup> Andrew Pettigrew.. "On studying Organizational Cultures", en *Administrative Science Quartely*" 1979 volumen 24. Pags. 570.

<sup>44</sup> J. Guzman y M, Radrigán "*Cultura Organizacional: Análisis de Casos en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Chileno. Un Estudio Exploratorio*". Tesis magíster en administración y dirección de recursos humanos. Universidad de Santiago. 2001. Pág. 30.

desarrollo organizacional que continuamente se ven enfrentados al trasfondo cultural que actúa como obstáculo o facilitador de las innovaciones que planifican desde sus escritorios. Lo anterior tiene por consecuencia que el desarrollo teórico y las posteriores conceptualizaciones acerca de la cultura organizacional han sido frutos de trabajos que van a la saga de experiencias y prácticas profesionales.

El desarrollo y aplicación del concepto en Chile de cultura organizacional se remonta a la década de 1990. Uno de los primeros estudios fue ordenado el año 1990 a un equipo interdisciplinario por una empresa privada. Lo anterior marca también que en nuestro país la tendencia mundial en el campo de los estudios de cultura organizacional se concentran, principalmente, en el ámbito de la consultoría a empresas. Tal como lo menciona Darío Rodríguez<sup>45</sup>.

A nivel universitario nos relata J. Guzmán y M, Radrigán<sup>46</sup> se destacan los trabajos de algunos investigadores que han trabajado el tema. Entre estos se destaca la labor desarrollada en el Instituto de Sociología y en la Escuela de Psicología de la Universidad Católica, así como los trabajos impulsados en el Departamento de Administración de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile y, en la Universidad de Chile, en el Departamento de Antropología de la Facultad de Ciencias Sociales se desarrollo, desde 1990 hasta principios de la década 2000 el Programa SPITZE de Estudios Organizacionales.

Uno de los avances que logro el desarrollo de el concepto en el país ha sido la aplicación de conceptualización de cultura organizacional desarrollado para grandes empresas en empresas pequeñas y micro ampliando el uso del concepto.

---

<sup>45</sup> Rodríguez Darío.. Diagnostico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. 1992. Pág.: 128.

<sup>46</sup> J. Guzmán y M, Radrigán “*Cultura Organizacional: Análisis de Casos en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Chileno. Un Estudio Exploratorio*”. Tesis magister en administración y dirección de recursos humanos. Universidad de Santiago. 2001. Pág. 30

## Definiciones del concepto

Existen múltiples definiciones del concepto de cultura organizacional que responden, a las situaciones particulares y a las necesidades de quienes han trabajado en el tema principalmente como consultores<sup>47</sup>.

La gran diversidad de definiciones se guían al igual que las corrientes antropológicas por diferentes ramas, dentro de esa diversidad un común denominador, como nos relatan J. Guzmán y M, Radrigán, en las empresas y organizaciones la cultura organizacional es un aspecto intangible que no se refleja en los balances y memorias, pero que está en la base de lo ellas hacen; encontrando su fundamento en que ésta tiene la cualidad de ser una fuerza restrictiva o impulsora de actividad, condicionada por la empresa y, por lo tanto, su influencia altera la integridad de la organización.

Es así como podemos plantear definiciones, algunas amplias y otras restringidas, entre las que destaca la elaborada por Edgar Schein:

"...un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, como su aprendizaje para resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que han operado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas y, de esa forma ser tomadas por los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas"<sup>48</sup>

Una definición más inclusiva y amplia es la entregada por Daniel Denison:

---

<sup>47</sup> J. Guzmán y M, Radrigán “*Cultura Organizacional: Análisis de Casos en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Chileno. Un Estudio Exploratorio*”. Tesis magíster en administración y dirección de recursos humanos. Universidad de Santiago. 2001. Pág. 30

<sup>48</sup>Schein H Edgard. en J. Guzmán y M, Radrigán “*Cultura Organizacional: Análisis de Casos en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Chileno. Un Estudio Exploratorio*”. Tesis magíster en administración y dirección de recursos humanos. Universidad de Santiago. 2001. Pág. 45

"...se refiere a los valores, creencia y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos."<sup>49</sup>

En forma más amplia y en su uso más general, el concepto de cultura organizacional incluye las normas, valores, filosofía, clima laboral y comportamientos regulares al interior de una organización, además de diversos enfoques y perspectivas para identificar los componentes de ésta a nivel más específico.

---

<sup>49</sup> Denison Daniel. , *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Fondo Editorial Legis, Bogota, 1991 Pag.16. en. J. Guzmán y M, Radrigán “*Cultura Organizacional: Análisis de Casos en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Chileno. Un Estudio Exploratorio*”. *Tesis magíster en administración y dirección de recursos humanos. Universidad de Santiago. 2001. Pág. 46*

## **Desarrollo**

## **Las Cooperativas de Producción y Trabajo Asociado en Chile**

### **Breves antecedentes y evolución histórica.**

La evolución histórica del sector de cooperativas de trabajo se puede estratificar en 5 grandes etapas, para esto nos basaremos en el trabajo realizado por Radrigán y Hernández (2006), complementado con información pertinente de otros estudios e información obtenida de trabajos realizados por el Programa Interdisciplinario de Estudios Asociativos de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, Pro-Asocia, Información de sitios Web y datos secundarios.

#### **a. Los inicios: Etapa de desarrollo germinal (1867 – 1961).**

El registro histórico del desarrollo cooperativo en Chile, cabe destacar que las primeras cooperativas formales constituidas, corresponden a dos cooperativas de trabajo creadas en la década de los 60 en pleno siglo XIX, que buscaban afianzar la actividad laboral de un grupo de sastres y de otro grupo de zapateros. Estas experiencias germinales tuvieron un impacto relativo en la sociedad de Santiago, capital del país, pues fue apoyado por un amplio espectro de fuerzas sociales y políticas de carácter reformista y liberal. Desde estas primeras experiencias, de forma lenta y muchas veces sin mayor notoriedad y registro, se desarrollan una cantidad de experiencias similares en diversas zonas del país, pero que tuvieron como denominador común dos grandes características: su corta duración y su atomización, pues no lograron estructurarse en organismos de representación sectorial.

La primera cooperativa que se constituye ya en el siglo XX basándose en la Ley General de Cooperativas aprobada en el año 1924, es una cooperativa de trabajo de la IV Región del País, la Región de Coquimbo, específicamente en la localidad de Los Vilos. Desde esta fecha y hasta el año 1961, se constituyen en el país solo 2 nuevas cooperativas de trabajo, aisladas entre sí.

La escasa información y registro de las experiencias de cooperativas de trabajadores ha dejado una laguna importante dentro de la historia de las cooperativas de trabajo en esta etapa inicial. Aunque debemos tener en claro que estas experiencias fueron escasas una revisión en terreno y la revisión de experiencias particulares del sector puede dar luces de la génesis y desarrollo de este tipo de empresas asociativas en Chile.

#### **b. Inicio del fortalecimiento del sector: Etapa de desarrollo experimental desde el Estado (1961 – 1975).**

Sin duda alguna esta etapa de la historia de las cooperativas de trabajo es más relevante, no sólo por el contexto histórico social del país en este periodo, si no por el fomento que tuvo el cooperativismo y el sector trabajo en general desde el estado, lamentablemente esto no quiere decir que las cooperativas de trabajo llegaran a tener un impacto significativo, mas bien entre los debates sobre las estrategias de desarrollo nacional, de los modelos de organización productivas, de la temática de la propiedad y gestión de la empresa por sus propios trabajadores el modelo estuvo en el centro del debate nacional.

Para el mejor entendimiento de esta importante etapa se ha dividido este periodo en fases más acotadas y delimitadas por acontecimientos particulares.

##### **1. Los apoyos estatales iniciales (1961 – 1966).**

Los apoyos estatales a las cooperativas de trabajo tienen su génesis a fines de década de los años 50 dado por un acuerdo entre la agencia de los Estados Unidos para la ayuda internacional, USAID con el gobierno de Chile. Poniendo en marcha una experiencia piloto llamada “*punto IV*”. En Chile la contraparte de esta agencia internacional es el servicio de cooperación técnica, SERCOTEC fundada en 1952,

siendo el referente público para el desarrollo y fomento de la pequeña y mediana empresa. En este periodo se crean 5 nuevas cooperativas de trabajo que marcaran el camino de las características de las empresas cooperativas que se crearán con posterioridad. Siendo la promoción externa y la debilidad económico - empresarial las más relevantes.

## **2. Programa de Experimentación de Nuevas Formas de Empresas, ENFE, de SERCOTEC (1967 – 1970).**

La llegada al poder de un gobierno de orientación reformista y demócrata cristiano, encabezado por el Presidente Frei Montalva en el año 1964, marca un giro en el campo de las empresas de trabajadores y cooperativas de trabajo, que se irá percibiendo lentamente.

El Gobierno Demócrata Cristiano llega al poder con un programa de gobierno cargado de elementos transformadores, tanto desde el punto de vista social, económico como político, siempre sustentado en una visión comunitarista de la sociedad y el desarrollo, buscando una tercera vía entre el modelo capitalista y el modelo estatal centralmente planificado. Así el cooperativismo se transforma como una herramienta fomentada desde el estado que buscaba una alternativa viable y sostenible de desarrollo alternativo.

Uno de los elementos presente en las orientaciones programáticas del Gobierno de la Democracia Cristiana, tenía que ver con el tema de buscar nuevas formas de organización de la actividad económica en el mundo industrial, orientando sus propuestas bajo el principio de lograr equilibrar las fuerzas de los componentes capital y trabajo al interior de las empresas. Una forma teórica de ir más allá en estos planteamientos, decía relación con identificar modelos que permitieran dar a los trabajadores un rol protagónico en la gestión de las empresas, subordinando al factor capital.

Como no existía mayor claridad de cómo enfrentar el desarrollo de estas propuestas, pues no existían a nivel nacional ni internacional experiencias que se pudieran replicar con facilidad y efectividad, como también existía la necesidad de no tensionar más allá de la cuenta los procesos sociales y políticos que vivía el país, fuertemente impactado por el proceso de reforma agraria, se buscó una solución a la necesidad de buscar el desarrollo de experiencias de empresas de trabajadores, sin que ello significará correr nuevos riegos.

Para ello, a contar del año 1967, se encargó al Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC, que desarrollase un programa orientado a generar un modelo de empresas de autogestión que sirviera de base para futuras etapas. Esta labor estuvo directamente ligada al interior de SERCOTEC a un trabajo general con el sector cooperativo, a contar del año 1965. En el año 1967 se crea al interior de SERCOTEC la Subgerencia de Producción Cooperativa y Social, que a su vez se estructuró en tres Departamentos: (a) El Departamento de Desarrollo Cooperativo; (b) Departamento de Empresas de Trabajadores (que posteriormente pasó a denominarse de Experimentación de Nuevas Formas de Empresa, ENFE) y (c) Departamento de Promoción Industrial.

De esta forma, a nivel programático el gobierno localiza en una unidad de trabajo claramente acotada, a nivel del Servicio de Cooperación Técnica, la labor de impulsar un modelo de empresas de autogestión, que adquiere su concreción legal en la fórmula de cooperativas de trabajo. Esta decisión permite avanzar en el tema programático, sin generar grandes ruidos ni transformaciones sociales de envergadura.

El trabajo del Departamento ENFE, entre los años 1967 y 1970, fue significativo, si se toma en cuenta el respaldo con que se contaba y los recursos que le fueron asignados. Finalmente se llega a impulsar el desarrollo de casi 30 empresas de autogestión, preferentemente a través de la forma legal de cooperativas de trabajo.

Sin embargo, uno de los principales problemas de los avances logrados en este periodo fue que el origen de las empresas constituidas como cooperativas de trabajo,

fueron en su gran mayoría empresas en quiebra o en una situación crítica de cierre, lo que llevaba a sus colectivos de trabajadores a buscar una salida de urgencia para poder conservar su puestos de trabajo. Esta solución a través de SERCOTEC, consistió en su transformación en empresas de trabajadores.

Este hecho marcaría hasta fines de la década de los 80 el desarrollo del sector de cooperativas de trabajo en Chile, el cual en la mayor parte de los casos de creación de empresas, estaría dado más bien por un factor de coyuntura más que por un grado de conciencia de los colectivos laborales a la hora de desarrollar de forma autogestionada su fuente de trabajo.

### **3. Las empresas de trabajadores en el contexto del Gobierno de la Unidad Popular (1970 – 1973).**

Durante este periodo el desarrollo de las empresas cooperativas de trabajo en Chile, sufre una fuerte desaceleración. Fruto del proceso político - social que vive el país, que tiene entre sus factores centrales el debate de las formas de organización de la vida económica, lo que implicó una fuerte polarización, que finalmente llevaría al Golpe Militar que cerraría el ciclo democrático del país hasta el año 1990.

Para la coalición de gobierno, denominada Unidad Popular, el modelo de empresas de autogestión o de cooperativas de trabajo no tenía mayor cabida ni espacio. Su propuesta apuntaba a una medida más radical de socialización o estatización de las principales empresas del país, generando en su interior formas de participación de los trabajadores, reservando para el Estado la propiedad de las mismas.

Las fuerzas políticas en pugna llevaron adelante un debate de elevado nivel ideológico, en donde prácticamente no quedaba espacio para propuestas como las que se habían venido desarrollando en SERCOTEC en el periodo anterior.

Habría que señalar que los hechos de este periodo se generó una forma constitucional impulsada por partidos de oposición al gobierno donde se establecía tres grandes áreas de la economía: la economía privada, el área público social, y el área de empresas de autogestión, sin embargo esta ley no fue promulgada por el presidente Allende. A pesar de lo anterior se crearon 21 cooperativas de trabajo debido a la inercia del periodo anterior. También es destacable el rol que comienzan a generar la Confederación de Cooperativas de Chile CONFECOOP y el Instituto de Financiamiento Cooperativo ICECOOP en el fomento y promoción del modelo cooperativo en el país.

#### **4. Las empresas de trabajadores y los inicios del Régimen Militar (1973 – 1975).**

A contar de septiembre del año 1973 luego del derrocamiento del Gobierno de la Unidad Popular y hasta mediados del año 1975, se da uno de los períodos más paradójales del desarrollo de las cooperativas de trabajo en el país. Este período de dos años coincide con la etapa de indefinición al interior del Régimen Militar, del modelo económico a impulsar en el país. Son dos años marcadamente corporativistas, y en donde conviven distintas opciones de estrategias de desarrollo nacional: liberal, reformista, neoliberal, etc.

A nivel del Ministerio de Economía, del cual dependía políticamente SERCOTEC, se toma la iniciativa a los pocos días del Golpe Militar, de reactivar el programa de Empresas de Trabajadores, especialmente en aquellos casos de devolución de empresas estatizadas o intervenidas, cuyos propietarios históricos, no querían o no podían hacerse cargo de ellas nuevamente. En todos estos casos, la primera opción para hacerse con la propiedad de las empresas fueron los trabajadores.

De este modo a través de SERCOTEC, rápidamente se reorganizó su trabajo histórico de acción en el campo de las cooperativas de trabajo y empresas de trabajadores, con lo cual se constituyeron en dos años más de 50 nuevas empresas

cooperativas de trabajo, llegando el sector a contar con su mayor número de empresas y socios trabajadores: 130 y casi 9.000 trabajadores respectivamente.

El desenlace de este periodo fue dramático. Por una parte, a contar de abril del año 1975, el Régimen Militar toma la opción definitiva por un modelo de desarrollo de mercado corte neoliberal, en donde la alternativa cooperativa no tenía ningún espacio, y por ello se cierran rápidamente todas las actividades que agencias públicas desarrollaban en este campo, incluidas las que llevaba adelante SERCOTEC. Por otra parte, en el año 1975 coincide la situación ya descrita, con la Crisis del Petróleo, que genera un impacto significativo a nivel nacional, con una crisis económica y un aumento del desempleo, que afecta directamente el normal desempeño de las cooperativas de trabajo existentes hasta la fecha.

### **C. impulso privado (1976 - 1982).**

La crisis económica del año 1975 y el corte de los apoyos públicos estatales para el desarrollo de cooperativas de trabajo, se entrelaza con el devenir de los acontecimientos sociales y políticos a nivel país.

El Régimen Militar a nivel político demuestra toda su discrecionalidad y arbitrariedad con el mundo de los trabajadores, promoviendo y ejecutando decisiones que llevaban al desempleo a dirigentes sindicales históricos, que a su vez eran perseguidos fuera de sus empleos. Si a este fenómeno se suma el desplazamiento desde el mundo académico y del sector públicos, de profesionales altamente preparados y con vocación pública, y a lo cual se agrega el alto desempleo general como producto de la crisis económica, se plantea una combinación de factores que da pie a la generación de un nuevo escenario para las experiencias autogestionarias y de cooperativas de trabajo.

En estas circunstancias fue la Iglesia Católica, a través de la Diócesis de Santiago, a cargo del Cardenal Raúl Silva Henríquez, quien asumió la tarea de

impulsar nuevamente el desarrollo del sector de empresas autogestionadas. Para estos efectos, la Diócesis de Santiago, encargó esta tarea a una fundación privada que había creado en la segunda mitad de los años 60, la Fundación para el Desarrollo, FUNDES. Para estos efectos, el Cardenal Silva Henríquez se implicó personalmente en la consecución de recursos vía cooperación internacional, para de forma paralela poder impulsar dos proyectos: el sistema financiero campesino y el sistema financiero de la autogestión.

Para llevar adelante este ambicioso programa, FUNDES convocó a una serie de profesionales de alta calificación para analizar las mejores formas de poner en marcha un Sistema Nacional de Autogestión. Se crea para estos efectos la Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral, ACL, siguiendo el modelo de la Caja Laboral Popular del Complejo Cooperativo de Mondragón, con lo que se buscaba contar con un apoyo financiero para la creación y compra de empresas.

Toda esta institucionalidad creada al amparo de la Iglesia Católica, tendría como contrapartes sociales, a las propias organizaciones del sector autogestionado chileno, que ya habían surgido. La Federación de Cooperativas de Trabajo, FECOOP, el año 1974 y la Central de Comunidades de Trabajo, CCT, el año 1973. Las organizaciones gremiales del sector cooperativo general y de trabajo en particular, crearían el año 1975, el Instituto de Cooperativas de Trabajo, ICT, como sociedad auxiliar de asistencia técnica.

Hacia finales de la década de los 70, el equipo directivo del sistema nacional de la autogestión, reunidos en torno a la Fundación para el Desarrollo y el Instituto de la Autogestión, en vistas a las dificultades de operación general del modelo cooperativo impuestas por el Régimen Militar, y por las dificultades de operación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral, ACL, toman de decisión primero de adquirir una Sociedad Financiera (FINTESA), posteriormente a través de la compra de un banco privado en crisis, de fusionar ambas instituciones para crear un nuevo banco privado, el Banco del Desarrollo (BANDES), entre cuyos socios originales estuvo el sector cooperativo nacional.

A principios de la década de los 80 existían alrededor de 90 cooperativas de trabajo activas, que recibían diversos tipos de apoyo, tanto del Instituto de la Autogestión, de la Cooperativa ACL como de la Federación de Cooperativas de Trabajo.

El año 1982 se desata la crisis económica mundial, llamada en Chile Recesión Internacional, que tiene un fuerte impacto en la economía y en la sociedad: el desempleo llega a más del 30% de la población y el producto cae en un 16%.

Este escenario tiene consecuencias muy graves para las empresas del sector de cooperativas de trabajo, que ya no cuentan con un sistema de apoyo propio, que se ha transformado en un banco privado, y que frente a la crisis, quiebras y cierre de la mayor parte de las cooperativas, tiende a la desarticulación, desmembramiento y disolución.

Al año 1983 solamente se pueden registrar en el país no más de 10 cooperativas activas.

#### **D. impulso gremial (1983 - 1990).**

La crisis económica de principios de la década de los 80 y la situación político-social del país provocó un escenario marcado por la reorganización de la oposición política a la dictadura unido a las primeras manifestaciones contra ese régimen. Por otro lado aumentó significativamente el ingreso de recursos vía cooperación internacional no gubernamental, la cual estaba destinada mayormente a paliar los efectos de la crisis económica, donde la promoción y generación de trabajo era primordial.

No existiendo ningún tipo de apoyo estatal al sector de cooperativas de trabajo, ni la ayuda ni respaldo directo de lo que fue el intento de crear un sistema nacional de

autogestión, la realidad y desarrollo del sector de cooperativas de trabajo y empresas de autogestión, quedó circunscrito a dos grandes actores.

Por una parte, a la Federación de Cooperativas de Trabajo, FECOOP, que rearticulada en el marco de la Confederación General de Cooperativas de Chile, CONFECOOP, se incorpora en el proceso de elaborar y promover de forma colectiva con las otras federaciones sectoriales de cooperativas, un Proyecto de Desarrollo Cooperativo. Esta acción gremial del sector cooperativo es bastante exitosa a la hora de conseguir fondos de la cooperación internacional no gubernamental, especialmente aquella que provenía de agencias especializadas en la cooperación internacional propiedad de organismos cooperativos del norte: Canadá, Estados Unidos, Italia y España.

Cabe señalar que la política general del gobierno en el campo del sector cooperativo era francamente restrictiva, siendo muy compleja la creación de cualquier nueva cooperativa, amparándose para ello en la antigua ley de cooperativas (reformada el año 1974 y 1978), que indicaba que cualquier cooperativa solamente se podía constituir por medio de un decreto supremo, previo análisis positivo de su estudio de factibilidad social y económica por parte del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía. Esta situación hace muy complejo que en esta nueva coyuntura se puedan constituir nuevas cooperativas.

La situación anteriormente descrita lleva a la FECOOP, a generar una asociación gremial, denominada Federación de Cooperativas de Trabajo y Empresas de Trabajadores, FECOOT, de modo de permitir la integración de las organizaciones económicas populares, organizadas como talleres laborales, habitualmente como sociedades de responsabilidad limitada.

A fines de los años 80, existían en el país, no más de 12 cooperativas de trabajo. Este nulo crecimiento de cooperativas de trabajo se explica principalmente por la restrictiva ley cooperativa que regía en el país. Eso no implica que la asociatividad

no estuviera presente, ya que se crean diversos talleres laborales los cuales estaban bajo el alero de FECCOOP.

### **E. Llegada de la democracia: desarrollo aislado (1990 – 2003).**

El retorno a la democracia el año 1990, significó para vastos sectores de la población el desarrollo de una gran cantidad de expectativas, muchas de las cuales no pudieron ser satisfechas inmediatamente, y otras definitivamente no han sido asumidas.

Para el sector cooperativo en general, existía la expectativa de un cambio más drástico del modelo económico neoliberal impulsado por el Régimen Militar a contar del año 1975, o incluso su reemplazo. Se pensaba que las nuevas autoridades iban a tener una mayor consideración por propuestas alternativas de organización económica, como el modelo cooperativo. Sin embargo, las nuevas autoridades en términos generales mantienen el modelo de desarrollo impuesto por el Régimen Militar, haciendo correcciones en el mismo, para dotarlo de mayores condiciones de equidad, impulsando para ello el fortalecimiento de la acción directa del sector público en áreas tales como la educación, la salud y en la focalización hacia grupos vulnerables: tercera edad, niños y jóvenes, discapacitados, etc.

En este gran enfoque, lamentablemente, el modelo cooperativo no es considerado como una herramienta útil a promover y utilizar.

Las cooperativas de trabajo sufren dos grandes acontecimientos, el primero es la desarticulación de la federación de Cooperativas de trabajo, FECCOOP, y de la desaparición de diversos talleres laborales y por último es la disminución drástica de la cooperación internacional.

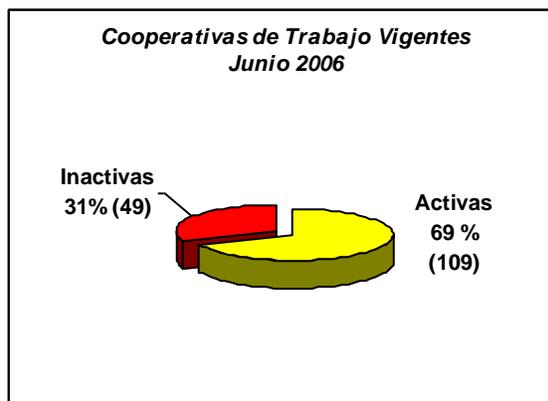
El nuevo escenario político- social en el país dejó al movimiento cooperativo chileno con la moral baja por el no cumplimiento de las expectativas creadas con la

llegada de la democracia, sin embargo se crearon cooperativas de forma aislada y sin mayor apoyo institucional.

#### **F. Nuevos aires: promulgación de nueva ley cooperativa (2003 – actualidad).**

Con la entrada en vigencia de la nueva ley de cooperativas n° 19.832 en el año 2003, las cooperativas de trabajo se han transformado en el sector cooperativo chileno con más crecimiento. De un total de 118 cooperativas creadas a la fecha, 32 son cooperativas de trabajo representando más del 25 % del total de nuevas cooperativas.

El Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía entrega un registro de 158 cooperativas de trabajo vigentes<sup>50</sup>. De éstas, 109 son consideradas activas<sup>51</sup> pues han presentado antecedentes de su cooperativa en los últimos cinco años y 49 cooperativas están inactivas, pues no han presentado ningún antecedente al Departamento de Cooperativas en el mismo periodo de tiempo.



<sup>50</sup> El Departamento de Cooperativas, entiende como vigentes a las cooperativas que mantienen su personalidad jurídica con vigencia oficial, estas pueden encontrarse activas o inactivas.

<sup>51</sup> El Departamento de Cooperativas, entiende como activas a las cooperativas que han presentado algún antecedente (Balance, ficha de datos o información sobre la última junta general de socios), en los últimos 5 años.

La distribución geográfica a nivel nacional de las cooperativas de trabajo activas según la base de datos del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, esta dada por la concentración del numero de cooperativas en las regiones V de Valparaíso, X de Los Lagos y Región Metropolitana con 18, 29 y 41 cooperativas activas respectivamente concentrando el 77% del total de cooperativas de trabajo activas. Es importante destacar la inexistencia de cooperativas de trabajo activas en las regiones I de Tarapacá y VII del Maule y la presencia de solo una cooperativa en las regiones XI y XII respectivamente a Noviembre de 2006.

### **Distribución Geográfica de Cooperativas de Trabajo a Noviembre del 2006<sup>52</sup>**

<b>Region</b>	<b>Nº de cooperativas</b>
I	0
II	2
III	2
IV	9
V	18
VI	2
VII	0
VIII	3
IX	5
X	29
XI	1
XII	1
RM	41
<b>Total</b>	<b>113</b>

La información del Departamento de Cooperativas es bastante genérica y tan sólo nos puede proporcionar algunos datos, que nos permite comprender un poco mas de la realidad de las 158 cooperativas de trabajo que se consideran vigentes en el país.

---

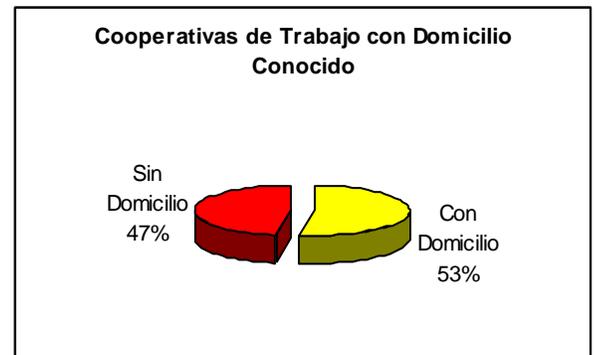
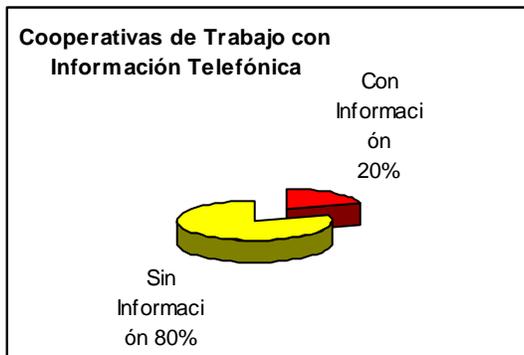
<sup>52</sup> Cuadro elaboración propia. Fuente base de datos Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía a noviembre de 2006.

Morales y Rodríguez en el estudio “*Diagnostico cooperativas de trabajo en Chile: Una mirada preliminar a la empresa autogestionada en Chile*”, realizado por Pro - Asocia para SERCOTEC, nos muestran las deficiencias de la información que mantiene el Departamento de Cooperativas y la fragilidad de la definición de vigencia de las cooperativas en Chile, y en especial de este sector, asunto no menor ya que es este departamento es el ente oficial de promoción y regulación cooperativa, siendo su base de datos la única y oficial fuente de información del sector.

Entre el catastro que realizaron estas profesionales de Pro-asocia se encuentra las siguientes consideraciones:

De las 158 cooperativas consideradas vigentes el registro muestran tan sólo<sup>53</sup>:

- 84 cooperativas muestran Domicilio conocido
- 33 tienen Información Telefónica
- 1 posee Correo Electrónico



<sup>53</sup> Cuadros basados en información de Morales, Bárbara. Rodríguez, M en “*Diagnostico cooperativas de trabajo en Chile: Una mirada preliminar a la empresa autogestionada en Chile*”. Pro-asocia. Universidad de Chile. 2006



Teniendo en cuenta esta información sobre las cooperativas de trabajo es difícil poder llevar un catastro de la realidad del sector, primero debido a la imposibilidad de contacto físico o virtual con las cooperativas, de hecho tan solo un 53% de las cooperativas vigentes tiene domicilio conocido en los registros oficiales y solo un 20 % tiene información telefónica lo que hace prácticamente imposible contar con un panorama acabado y real de las cooperativas de trabajo.

## **Estudios de Casos**

## **Cooperativa Construcoop Ltda.**

### **Orígenes de la cooperativa CONSTRUCOOP LTDA, de Chillán.**

Al remontarnos a los inicios de la Cooperativa CONSTRUCOOP LTDA de Chillán se nos es imposible no unir su nacimiento a la Cooperativa abierta de vivienda CHILLANCOOP LTDA que tiene su base de operaciones en la misma ciudad de Chillan, capital de la Provincia del Ñuble, VIII Región del Bio- Bio.

CHILANCOOP LTDA, es una Cooperativa Abierta de Vivienda, que desde 1981 a la fecha, ha ido estructurando un modelo atípico, único en el país por su forma de comprender el modelo cooperativo, que ha permitido entregar a sus socios una vivienda construida por la misma Entidad o filiales creadas para tal efecto, de manera que al no intermediar con Empresas Constructoras externas para la construcción de los proyectos habitacionales, la rentabilidad que perciben, al evitarlo y autogestionarlo, se traspasa a sus socios aumentando la superficie y calidad de la vivienda en no menos de un 40%.

Para lograr tal eficiencia, ha sido menester efectuar un largo recorrido y adquirir la debida experiencia, al haber entregado ya más de tres mil cuatrocientas soluciones habitacionales, constituyendo para tal efecto Entidades relacionadas, a fin de cumplir y optimizar las oportunidades que brinda el ordenamiento legal e institucional del país. Por ello es que, además de contar con la propia Cooperativa en 1998, se debió constituir la Empresa Constructora "Chillan S.A.", en que el principal y mayoritario Accionista es la propia Cooperativa, con un 97,5% del total de las Acciones, junto a un profesional de la Construcción que aporta el 2,5% de las restantes.

Sin embargo, no obstante, haber sido creada la Constructora en 1998, sólo en el año 2003 se logra intermediar el 100% del proceso constructivo a través de ésta, en consecuencia acceder al crédito fiscal del Impuesto al valor agregado y el incentivo tributario que le favorece, tributos que no se percibían cuando la construcción la realizada directamente la Cooperativa, por ser el socio copropietario y por ende consumidor final del producto vivienda.

Simultáneamente, con el inicio de 100% del proceso constructivo mediante la Constructora, se crea una tercera entidad, la cual es objeto de nuestro estudio, que proporciona la mano de obra, a través de la cual, se ejecuta la construcción de los Conjuntos Habitacionales de CHILLANCOOP LTDA., en tanto, luego de haber contado con un modelo en que la misma Cooperativa, de conformidad al Código del Trabajo, contrataba directamente a los Profesionales y Trabajadores para la construcción de sus viviendas, se ha dado paso a una optimización del modelo, creando la Cooperativa de Trabajo CONSTRUCOOP LTDA, que es la Entidad que provee la mano de obra a la Empresa Constructora "Chillan S.A."

La capacidad de CHILLANCOOP LTDA de tener una visión amplia de las oportunidades tributarias ofrecidas a empresas constructoras en el país hace que el gerente de la cooperativa don Rafael Contreras Cancino aprovechando estas oportunidades crea la constructora chillan S.A la cual es construye todos los proyectos habitacionales de la cooperativa CHILLANCOOP LTDA, exclusivamente con mano de obra de la cooperativa CONSTRUCOOP creado el como forma de adaptar el modelo cooperativo a las normativas y privilegios existentes en Chile forma que desde el año 2003 ha llegando a construir mas de 900 soluciones habitacionales tanto en la ciudad de Chillan, como en Concepción.

El hecho de organizar a los ex trabajadores de la Cooperativa CHILLANCOOP, en una Cooperativa de Trabajo, se realizo principalmente por el convencimiento de la alta incidencia que importa la mano de obra en la productividad y calidad de la construcción de la vivienda, de manera de permitir una adecuada flexibilidad laboral, al compensar en mérito efectivo y real, el aporte de trabajo y

esfuerzo personal de cada trabajador, estimándose mucho más apropiado, en efecto, el marco regulatorio otorgado por la normativa específica de las Cooperativas de Trabajo. Con ello, prácticamente se ha triplicado la productividad de los trabajadores y paralelamente, se ha incrementado en igual proporción su retribución por el trabajo efectivamente aportado, tanto en calidad, cantidad y oportunidad, que ellos tienen de participar en la gestión y el resultado de su Empresa.

### **Matriz de surgimiento Cooperativa CONSTRUCCOOP LTDA**

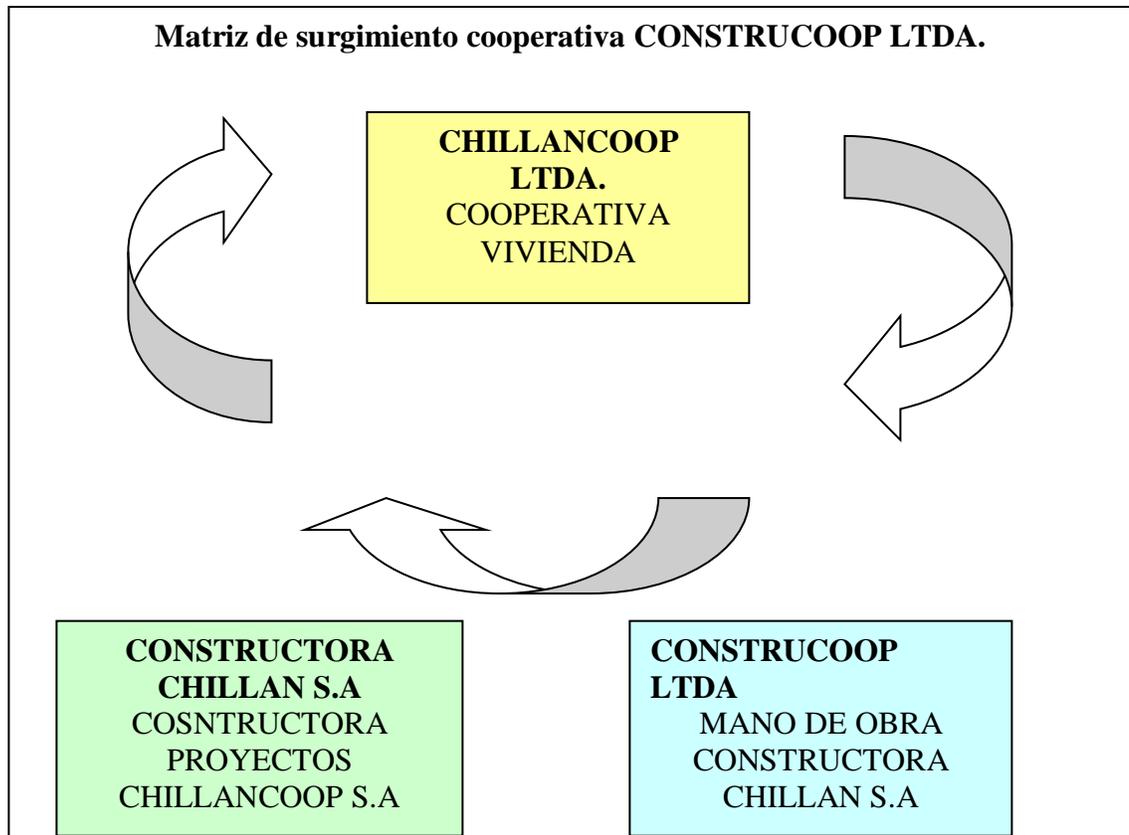
Los factores que dan origen a CONSTRUCCOOP LTDA tiene que ver como lo mencionábamos antes directamente con CHILLANCOOP LTDA. y la constructora Chillan S.A, donde los trabajadores de la CHILLANCOOP LTDA. pasan a conformar la mano de obra de la constructora creada por la cooperativa de vivienda con la finalidad de seguir trabajando con el modelo cooperativo que había traído variados beneficios en los trabajadores como lo eran flexibilidad laboral, aporte al merito y esfuerzo personal, incrementado así la productividad, sumándole los beneficios que traía a la cooperativa de vivienda el hecho de construir sus proyectos mediante una constructora de su propiedad (97,5 %).

La capacidad de mano de obra de y la expertiz de los trabajadores que ejecutaban los proyectos de CHILLANCOOP S.A era al momento de la conformación de CONSTRUCCOOP LTDA. del mas alto nivel lo que permitió contar con los socios trabajadores necesario para proveer de la correcta mano de obra para los proyectos que ejecutaba CHILLANCOOP LTDA en el año 2003,año de comienzo del funcionamiento tanto de la constructora como de la Cooperativa de trabajo CONSTRUCCOOP LTDA. en ese año se construyen los complejos habitacionales Paraíso y Sargento Aldea en la ciudad de Chillan que en conjunto suman alrededor de 250 soluciones habitacionales<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Mayor información en anexo Currículo cooperativa CHILLANCOOP LTDA

Además se suman en el origen de la cooperativa de trabajo la discusión a nivel nacional de cuatro temas, que son altamente conflictivos. dada la naturaleza de los actores que participan en el sector construcción en Chile, estos temas son la Flexibilidad Laboral, Calidad de la Vivienda, Mejorar el estándar máximo posible de Superficie y la Subcontratación. Justamente, en este caso, esos temas se conjugan en el diario quehacer de la Cooperativa. Por lo cual, se considero que también se podía realizar un aporte al manejar adecuadamente estos temas, arribando a una solución satisfactoria para todos los involucrados, como lo son los socios de la cooperativa de trabajo como los socios beneficiarios de la cooperativa de vivienda.



Existen cuatro temas que es importante destacar como la cooperativa CONSTRUCCOOP LTDA ha logrado sortear de forma exitosa y que ha efectuado un aporte en estos temas, proponiendo una solución satisfactoria para todos los involucrados, es decir socios trabajadores de la Cooperativa de trabajo como los socios beneficiarios finales de la soluciones habitacionales entregadas por CHILLANCOOP LTDA.

Estos temas los desarrollamos a continuación.

### **Flexibilidad Laboral**

Se entiende por tal, la necesidad de contar con un marco regulatorio que haga lícito el compatibilizar, libre y adecuadamente, los tiempos y necesidades de quienes ofrecen su aporte en trabajo, sea físico y/o intelectual, con aquellos que requieren de dichos servicios, a fin de producir productos y/o servicios; es decir, permitir la adaptación por parte de la Entidad, a los cambios emergentes dados en el mercado, optimizando permanentemente su eficiencia económica. Según la normatividad preceptuada, principalmente en el Código del Trabajo, tal flexibilidad laboral, se encuentra altamente restringida, y de hecho se rige por el supuesto de la desigualdad dada entre empleado y patrón. Esto es, la propia Ley, asume y consigna como relación de conflicto, la que se establece entre el empresario y el trabajador.

En tanto, en la óptica del mundo Cooperativo, esta relación se estima falaz, dado que en una Cooperativa de Trabajo todos aquellos que, en su calidad de personas naturales son sus asociados, se constituyen en "Empresario-trabajador", o sea, es inexistente aquella figura de conflicto, dada en una Entidad regida por el Código del Trabajo, ya que fundamentalmente, todos los socios trabajadores son iguales en derechos y oportunidades, diferenciándose, principalmente, por sus méritos personales, y que, en efecto cada individuo resuelve en libre albedrío su desarrollo y aplicación.

Ciertamente aquello importa compartir el riesgo de la actividad emprendida, así como el fruto del trabajo. En tales condiciones, si un socio decide trabajar dos horas a la semana, puede perfectamente hacerlo, así como aquel que esté en condiciones de trabajar 60 o más horas a la semana.

Es esencial, el respeto a la libre voluntad del socio, ya que él y solo él, puede y debe administrar su vida y sus talentos. Siendo así, se compatibiliza armónicamente y en justicia, el aporte laboral efectuado por el socio-trabajador, con su correspondiente retribución, fundada en la calidad, cantidad y oportunidad de dicho aporte, el cual debe reflejar necesariamente un incremento real en la productividad.

Por lo tanto, la cooperativa ha resuelto el tema de la flexibilidad laboral, bajo la normatividad actual del ámbito de las Cooperativas de Trabajo, dando una debida garantía de real aplicación, al principio de autonomía de la voluntad, más aún cuando aumentar la productividad con eficiencia y distribuir el resultado con equidad, produce consenso entre el capital y el trabajo.

### **Calidad de la vivienda**

Es un tema que a nivel nacional, se ha mostrado con todas sus nefastas consecuencias, afectando a las viviendas de los más pobres, al no lograr los mínimos estándares. En general, en este tema podemos distinguir cuatro actores, que son el Propietario de la vivienda en construcción, el Estado, la Empresa Constructora y los Trabajadores. Y el accionar de todos ellos, referido a responder competitivamente a un determinado monto asignado para la construcción de dicha vivienda.

De ellos, el más desvalido y confiado es el primero, es decir, el Propietario. Difícilmente, podremos actuar sobre él, y mejorar su nivel de conocimientos de construcción, a fin de dotarle de una capacidad de control, cuestión que es carente de

sentido práctico, empero lo que no es carente de sentido, es proceder a educarlo, en cuanto al debido y correcto uso de su vivienda, esto es, condiciones de ventilación, mantención y otros temas.

Seguidamente tenemos la autoridad, que es quien efectúa el control por excelencia, tanto a nivel de Ministerio como de Municipio, a través de su pertinente Dirección de Obras. Por tanto, en la medida que este actor pase de una etapa de control de recepción, a efectuar un control simultáneo a la construcción de las viviendas, con personal idóneo, en un número adecuado a los agentes a controlar oportunamente, se mejorará la calidad de la vivienda.

En cuanto al Empresario, ciertamente es el rostro visible frente a los problemas de la mala calidad de la vivienda, sin embargo, al no existir un sello de calidad de la vivienda, simplemente llegado el minuto de competir, algunos ofrecen más metros cuadrados a construir, en detrimento de la calidad de los materiales empleados, y el usuario simplemente opta por una mayor superficie construida, descuidando la calidad implícita en ella, apostando a que los estándares mínimos constituyen suficiente garantía para la calidad de su vivienda.

Para llevar a cabo la ejecución del proyecto inmobiliario, la Cooperativa como es lógico suponer, analiza las características técnicas y la factibilidad de los servicios de urbanización del terreno que interesa adquirir, por tanto, mediante el análisis acotado, propone la vivienda a construir, resguardando los intereses de estabilidad de la Cooperativa costo-beneficio de la vivienda que al asociado se le debe adjudicar.

El trabajador es un actor principal, pero comúnmente ignorado, no nombrado, y por lo general, carente de instrucción formal, o su nivel, no sobrepasa la enseñanza básica, es simplemente un jornal o a lo más un maestro de la construcción, que se ha formado, mirando y haciendo lo que ve a otros hacer. No existe, ni se trabaja con un concepto de formación y evaluación de competencias. Frecuentemente, su remuneración es cercana o levemente superior a aquella determinada por la

autoridad<sup>55</sup>, como remuneración mínima mensual, y por ello, a él le resulta lógico, comportarse en un nivel de entrega semejante a su remuneración mínima.

Esto se constituye en un círculo vicioso, que nos aleja del mejoramiento de la calidad de la vivienda, es por ello que este tema, COSNTRUCOOP LTDA, lo considera ligado no sólo al marco regulatorio de la actividad laboral. Siendo así, se considera apropiado, un sistema como el que rige las relaciones en una Cooperativa de Trabajo, dado que en tal sistema, la retribución del socio trabajador se encuentra directamente relacionada con su nivel, calidad, oportunidad y cantidad de productividad lograda.

La calidad de la vivienda construida con mano de obra cooperativa ha mejorado sustancialmente desde su aplicación en la cooperativa CHILLANCOOP LTDA desde 1986 y luego en la Cooperativa CONSTRUCOOP LTDA desde 2003 logrando un sustantivo mejoramiento de metros cuadrados construidos y en terminaciones de mejor calidad que el socio beneficiario final ha notado y privilegiado por sobre otras opciones del mercado.

### **Estándar mínimo de vivienda**

Elevar el estándar mínimo de la vivienda no es posible si no se cuenta con la decisión de crear las instancias como lo ha realizado CHILLANCOOP LTDA a partir de 1986, en que la Cooperativa, como no existe intermediario, utiliza el 100% de los recursos en la ejecución del proyecto, por tanto el 40% que marginan las Empresas Constructoras como utilidad, la Cooperativa lo invierte en aumentar en el mismo porcentaje la superficie y la calidad de la vivienda.

Un 40% de diferencia del más cercano competidor en el mercado inmobiliario, Les garantiza sobre demanda permanente, por adquirir el producto y no existe riesgo alguno, dado que cualquier situación interna o externa que comprometa la

---

<sup>55</sup> sueldo mínimo en Chile \$144.000 ( US\$ 280 aprox)

estabilidad de la Cooperativa, se mantendría en el porcentaje señalado anteriormente o bien tendría una variación leve, puesto que existe un margen altamente favorable que tiene frente a la competencia.

El hecho de reflejar la utilidad en el producto final hace que el funcionamiento de la cooperativa tenga un margen de acción muy alto en relación a las empresas que ofrecen el mismo producto dejándola en un excelente pie competitivo asegurándoles una demanda alta por los bienes raíces que ellos construyen.

### **Subcontratación**

La Ley de Subcontratación<sup>56</sup> que recientemente entro en vigencia fue consecuencia de los más variados abusos que históricamente tuvieron que soportar los trabajadores, que desarrollando lo mismo pero que por ser dependiente de un Contratista o Subcontratista, sus remuneraciones se estimaban considerablemente menores al de la Empresa Mandante.

Más aún, en Chile han sido muchos los trabajadores que además de percibir ingresos menores, el Contratista o Subcontratista desaparecían sin mediar explicación, dejando al trabajador sin ninguna posibilidad de percibir su modesta remuneración, arrastrando al mismo tiempo en este caso a Cooperativas de Vivienda, por tanto ahorros que con mucho esfuerzo numerosas familias que confiaron en el sistema, también desaparecieron.

Precisamente, construir sin intermediación de terceros ajenos a la Cooperativa, ha evitado transformar una mala decisión en la selección de parte del Consejo de Administración de la Empresa externa, encargada de ejecutar la obra y además, el ganancial que éste margina, se traduzca como en nuestro caso en mayor

---

<sup>56</sup> ley N° 20.123, entra en vigencia el 14 de Enero de 2007

superficie construida y la absoluta seguridad de resguardar los intereses de quienes aportaron el Capital y el Trabajo.

Este tema en la cooperativa de vivienda que es el mandante de las obras en ejecución por mano de obra de CONSTRUCCOOP LTDA ha sido solucionado creando el grupo empresarial que anteriormente nombrábamos donde se realiza completamente la labor constructiva en empresas ligadas a la cooperativa y que son gerenciadas por las mismas personas conformando una línea de decisiones iguales para las tres empresas sin la necesidad de subcontratar a otras empresas para desarrollar labores de construcción en los proyectos habitacionales.

Este consejo titular para el grupo de empresas ligadas a CHILLANCOOP LTDA son las siguientes personas:

**Consejo titular CONSTRUCCOOP LTDA, CHILLANCOOP LTDA Y Constructora Chillán S.A.**

PRESIDENTE : Jorge Ramirez Carrasco  
VICEPRESIDENTE : Ricardo Silva Jara  
SECRETARIO : Santiago Ruiz Cortes  
GERENTE : Rafael Contreras Cancino

**Caracterización económica y social de la cooperativa**

La cooperativa de trabajo CONSTRUCCOOP LTDA. cuenta en la actualidad con 117 socios trabajadores los cuales cubren la amplia gamma de trabajadores de la construcción, es decir cubren las áreas de carpintería, albañilería, gasfitería, hojalatería, pintura, estructuras metálicas, electrificación, enfierradura, estructuras de aluminio y la jornalera que es el trabajo que necesita menor especialización dentro del rubro construcción por lo cual es el que ha recibido históricamente en el país menores

ingresos, a su vez estas plazas de trabajo son ocupadas por personas de los mas bajos estratos económicos generando un circulo vicioso, por llamarlo así, donde su poca especialización, en algunos casos con solo unos pocos cursos de enseñanza básica, no logra quebrar la barrera de la pobreza.

La generación de plazas de trabajo distintas en este rubro ha permitido que los socios trabajadores de CONTRUCOOP LTDA. tengan al menos una situación laboral distinta donde el esfuerzo y el emprendimiento es valorado reflejándose en sus remuneraciones. Uno de los factores que ha permitido que los socios trabajadores de la cooperativa tengan un mayor emprendimiento ha sido el hecho que conocen de antemano el valor de su trabajo, el cual se refleja en la tabla de costo de mano de obra elaborada para cada proyecto, donde por ejemplo el costo total de la carpintería en el proyecto Villa Las Princesas II etapa, desarrollado en la ciudad de Concepción es de 38,412 UF57. (Para mas detalle ver anexo 1, Costo mano de obra Villa las Princesas, Concepción)

En conversaciones con socios trabajadores recalcaron el hecho que sus remuneraciones están bastante sobre la media del sector logrando ingresos mensuales por alrededor de \$700.000 pesos58, lo cual incentiva a los socios a un trabajo eficiente y de calidad ya que ven recompensado sus meritos.

Esto también permite una flexibilidad laboral no vista en otras empresas del mismo rubro ni tampoco, esto facilita la autorregulación de las horas de trabajo de los socios trabajadores, en entrevistas realizadas a socios trabajadores estos señalaron que en muy pocas ocasiones trabajan horas59 extras ya que optimizan eficientemente las horas trabajadas.

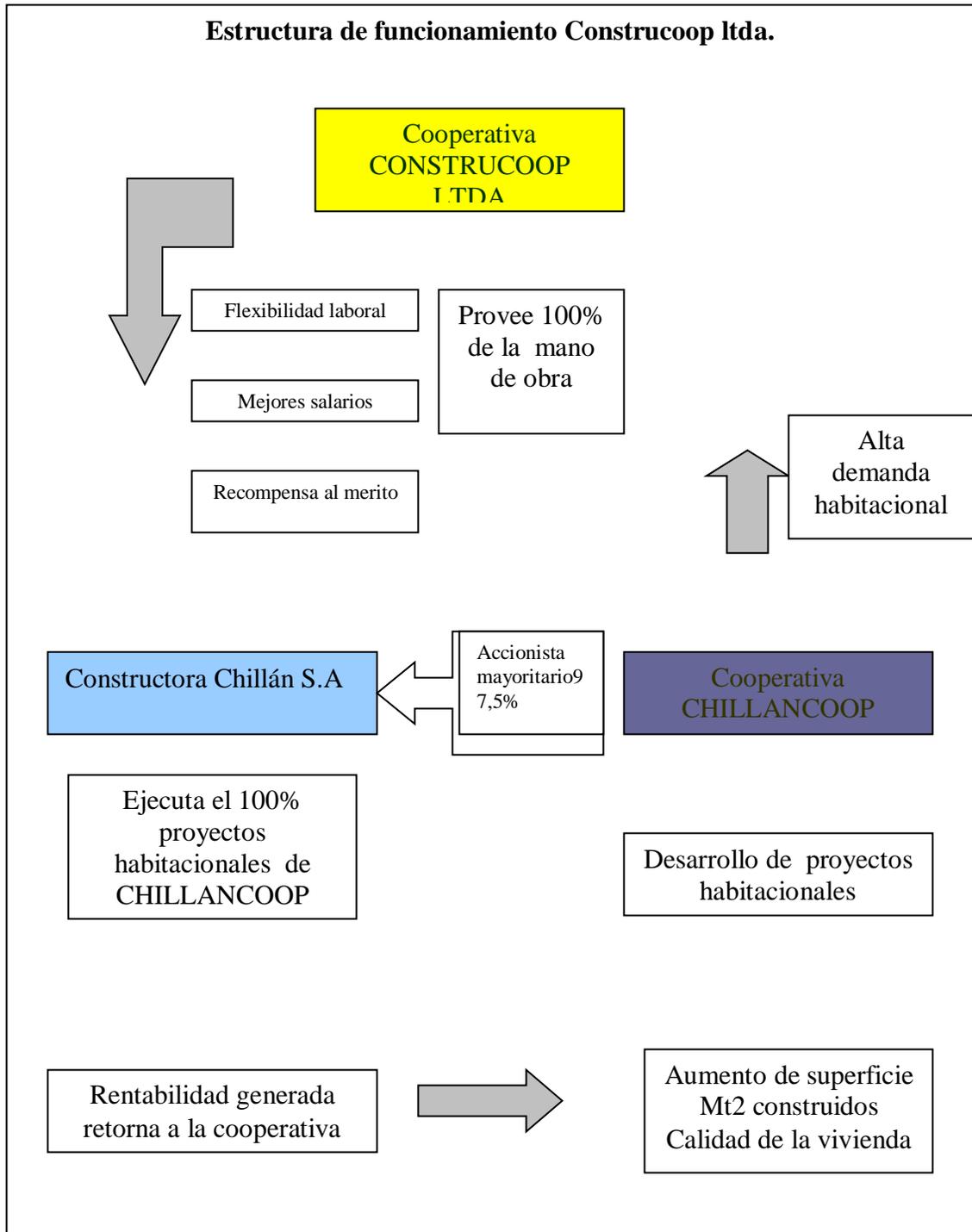
---

<sup>57</sup> UF: unidad de fomento \$19. 463 – US\$ 38,64.

<sup>58</sup> US\$1.380. dólares

<sup>59</sup> La jornada ordinaria de trabajo en Chile es de 45 horas semanales. ley N° 19.759

A continuación se muestra un esquema del funcionamiento de CONSTRUCCOOP LTDA y de su relación con CHILLANCOOP LTDA y la empresa constructora Chillan S.A.



## **Evolución de la cooperativa entre 2003 a la fecha**

La cooperativa de trabajo CONSTRUCOOP LTDA. Nace el 12 de noviembre del año 2002 cuando es publicada su iniciación de actividades en el diario Oficial, su trabajo comienza a efectuarse plenamente el año siguiente con la obtención del 100% de la mano de obra de la Constructora Chillan perteneciente a la Cooperativa CHILLANCOOP LTDA. Si bien la cooperativa de trabajo CONSTRUCOOP LTDA nace a la vida en la fecha anteriormente mencionada los trabajadores estaban reunidos hace varios años como mano de obra de la Cooperativa de vivienda abierta CHILLNACOOPT LTDA la cual desarrolla y construye sus propios proyectos habitacionales desde 1986.

La gerencia de la cooperativa de vivienda al ver que tenían algunos incentivos tributarios que no podían percibir como cooperativa deciden formar la Constructora Chillan S.A para captar esos beneficios, al ver que la mano de obra tendría que pasar de una forma cooperativa a otra capitalista, aunque de propiedad cooperativa se decide crear una cooperativa de trabajo como forma de agrupar a la mano de obra que ejecutaría los proyectos de la cooperativa en la sociedad anónima.

De esa momento a la fecha se constituye “triangulo virtuoso” siguiendo las palabra de Don Rafael Contreras Gerente de CONSTRUCOOP LTDA y a su vez gerente de CHILLANCOOP LTDA y de la constructora Chilán S.A donde se potencia lo mejor de todas estas empresas en el beneficio tanto de los trabajadores socios de la cooperativa de trabajo como de lo socios beneficiarios finales de las viviendas construidas.

Desde el momento de creación de la cooperativa de trabajo y de la sociedad anónima se han llevado a cabo 13 proyectos habitacionales entre los cuales se encuentran Villa Paraíso con 196 casas, Padre Hurtado II con 271 casas ambas en la Ciudad de Chillán, así como también los proyectos Los Aromos y Ranquil en la

Comuna de Huape con 33 y 11 casas respectivamente y el mega proyecto Las Princesas de la Ciudad de Concepción con mas de 450 casas<sup>60</sup> .

La formula nunca antes vista en Chile con unir un grupo de empresas cooperativas a su vez con sociedades anónimas de propiedad de las mismas cooperativas ha producido que las ganancias percibidas en el ejercicio se entreguen como beneficio directo a los socios de ambas cooperativas. Este excedente o ganancia es alrededor del 40% del costo final de la vivienda lo que hace que tanto la cooperativa de vivienda como la de trabajo se vean altamente beneficiadas ya que están en un excelente pie para competir con otras opciones habitacionales en la región. En la actualidad se desarrollan los proyectos Don Ambrosio en la ciudad de Chillan (vease anexo 4) y Las Princesas en la ciudad de Concepción.

La cooperativa tiene en carpeta proyectos habitacionales donde se entregaran mas de 450 nuevas soluciones habitacionales, además se incursionaría en la construcción en altura en la ciudad de Chillan con el complejo Andes Austral que contempla 280 departamentos en dos edificios de 10 pisos de altura, en la actualidad solo se realizan proyectos de hasta 3 plantas. Esto implica un salto tecnológico que la cooperativa esta dispuesta a asumir para enfrentar cada vez de mejor manera los proyectos habitacionales que desarrolle.

---

<sup>60</sup> Mas información ver Anexo N°2 .currículo Cooperativa de vivienda CHILLANCOOP LTDA

## **Cooperativa de ex trabajadores de la Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A y Filiars Ltda. COOPEXTEL**

### **Los Orígenes de COOPEXTEL**

La Cooperativa de ex trabajadores de la Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A y Filiars Ltda. COOPEXTEL, fue autorizada por R. M N° 1 de Fecha 11 de Enero del año 2000 y publicado en el diario Oficial el 8 de Febrero del mismo año. Esta cooperativa se crea agrupando a una cantidad importante de ex trabajadores de la empresa Telefónica Chile (filial de la trasnacional española), que a su vez en muchos de los casos habían sido trabajadores también en su predecesora estatal Compañía de Teléfonos de Chile CTC. Después de realizarse una oleada de despidos masivos por la compañía privada, los trabajadores cesantes deciden conformar una cooperativa en la cual puedan mantener un oficio similar al que siempre habían desempeñado, entregando un servicio de forma paralela a la Telefónica. Cabe consignar, que en la actualidad COOPEXTEL es la Cooperativa de Trabajo con más socios en el país. La misión de esta cooperativa está enfocada a desarrollar una amplia oferta de trabajo, además de generar emprendimientos, aprovechando de las capacidades que tienen los ex trabajadores de la Compañía Telefónica.

La adquisición por parte de Telefónica España de la Compañía de Telecomunicaciones de Chile, CTC produjo una fuerte reorganización de la empresa donde muchos funcionarios fueron cesados de sus puestos de trabajo, la gran mayoría de ellos con muchos años de trabajo para la empresa y con un gran conocimiento del rubro telecomunicaciones, estos trabajadores pertenecían a todas las áreas de la empresa desde gerentes y directivos pasando por técnicos y profesionales de las mas diversas áreas de las telecomunicaciones hasta telefonistas y personal de atención al cliente todos ellos luego de su despido de la empresa a la que pertenecieron durante gran parte de su vida laboral principalmente por una reestructuración de la empresa encabezados por gerentes y dirigentes de la ex CTC deciden formar COOPEXTEL e integrar en ella a toda esa masa de expertos en telecomunicaciones y aprovechar su experiencia principalmente en la atención a clientes y así seguir aprovechando el

capital humano creado en la empresa a lo largo de los años y permitirle a un gran número de personas continuar desempeñándose en el mundo laboral.

Muchos de los ex trabajadores de Telefónica CTC Chile que conformaron COOPEXTEL estaban en un rango de edad mayor que les impedía lograr contar con un trabajo calificado como el que desempeñaban en la empresa de telecomunicaciones, por lo cual su despido en muchos de los casos era un lapidario fin a su vida laboral, esto motivó a una masiva participación de estos trabajadores en las filas de COOPEXTEL logrando integrar alrededor de 900 socios en el año 2006.

Desde sus inicios han estado establecidos en la calle San Martín 42, primer piso en la Comuna de Santiago de Chile (ver fotos anexo 1) en este edificio se concentran los valores administrativos y gerenciales de la cooperativa así como también capacitación de los asociados en diferentes temáticas como prevención de riesgos e informática.

Desde un principio la cooperativa ha utilizado el criterio de contar con una planta reducida de personal a cargo de la administración de la Cooperativa, aún cuando en el transcurso del año 2001 se amplió la estructura organizacional, creándose los cargos de Gerente de Gestión y Contador. Además, se creó el cargo de Conservador del Registro de Socios. La plana administrativa de los primeros años de COOPEXTEL esta encabezada por:

Presidente: Esteban Bastarrica Santero

Vicepresidente: Luis Acevedo Fajardo

Secretario: Ricardo Stagg Álvarez

La misión que se impuso COOPEXTEL desde sus inicios es la de desarrollar una amplia oferta de trabajo y emprendimiento utilizando las competencias y destrezas de los socios de una cooperativa de trabajo y empleados de ella, basándose en la capacitación de las personas y la impecabilidad de sus servicios,

determinando contratos con la mayor diversificación de clientes y nichos de mercado para el portafolio de productos y servicios.

COOPEXTEL desarrolla sus labores en el área telecomunicaciones en tres ámbitos, el primero son los servicios temporales comprendiendo outsourcing, mano de obra directa, atención a clientes, recaudación, cobranza repactaciones morosidad, y ventas. Otro negocio implementado por COOPEXTEL es el de agente distribuidor, Dealer, comprendiendo el servicio de centro de atención integrados, canal de ventas directo, instalaciones, reparaciones y franquicias, por ultimo desarrolla el área de negocios de auditorias y consultarías para proyectos de telecomunicaciones, diagnostico y mejoramiento de procesos y prevención de riesgos.

### **Outsourcing**

En los primeros años de existencia de COOPEXTEL la prestación de servicios a telefónica CTC Chile fue el fuerte Durante el ejercicio 2001, la principal fuente de ingresos la constituyeron los servicios temporales prestados a Telefónica CTC Chile y Filiales, que alcanzaron a \$ 425 millones de pesos. El resultado de estas áreas de negocios favorece ampliamente a los servicios temporales, que continúan siendo los sostenedores de la Cooperativa

La condición de proveedor de mano de obra calificada de COOPEXTEL, que ha sido desde sus inicios la gran fuente de ingresos, aunque las restricciones al giro que presenta la reforma laboral en relación a la subcontratación y a las políticas de Telefónica impuso respecto a este tema provocaran en pocos años prácticamente el termino de COOPEXTEL..

## **Dealer<sup>61</sup>**

A esta área de negocios de la cooperativa se crea a fin de posicionarnos dentro del ámbito agente distribuidor de Telefónica CTC Chile, para ello partieron tímidamente al principio y ya fines del año 2001 estaban con fuerte presencia en la región de Valparaíso como Agente Distribuidor de Telefónica, eso si siendo necesario hacer importante inversiones y desarrollar una imagen corporativa propia para mantener esta posición de mercado. A partir de Septiembre del 2001 se abre la agencia de distribución en la ciudad Nortina de Arica, esta se desarrollo con mayores dificultades dada la ubicación geográfica, y además hacer inversiones y garantías exigidas por Telefónica. Esta locaciones son las únicas que la cooperativa pudo lograr a pesar de haber presentado propuestas en otras localidades como El Llano, Rancagua, Curicó, Talca, Los Andes, San Felipe, Quilpué, Independencia, Temuco y San Antonio, las cuales no fueron adjudicadas, dado que hubo competidores que ofrecieron condiciones más satisfactorias a Telefónica, pero de gran riesgo financiero para COOPEXTEL según evaluaciones económicas realizadas por la dirigencia de la Cooperativa.

## **Consultorias**

Una de las ultimas áreas de negocios abierta por COOPEXTEL es el área de consultarías y capacitación con lo cual se busco ampliar el portafolio de productos y servicios, pero fundamentalmente abriéndonos al Mercado, buscando otros clientes, dentro de los límites éticos que significa seguir siendo un socio estratégico de Telefónica.

Respecto a lo anterior, uno de los temas en que se ha avanza es la capacitación y se coordino con ejecutivos de Telefónica en algunos temas en los

---

<sup>61</sup>Término inglés utilizado para definir al distribuidor de equipos informáticos. Se trata del último eslabón de la cadena de distribución, que se inicia en el fabricante y termina en el dealer, tras pasar por el mayorista.

cuales participar, además de recibir material de capacitación para socios de la cooperativa por parte de la empresa de telecomunicaciones..

### **Caracterización económica y los inicios de COOPEXTEL**

Para COOPEXTEL desde sus inicios en el año 2000 hasta mediados del año 2003 el crecimiento de la cooperativa es notable, esto se refleja en la consolidación económica de la cooperativa dejando excedentes todos los años comprendidos en ese periodo.

El año 2000 fue de apertura y de estructuración de la cooperativa, si bien se estaba conformando la gran visión empresarial y el manejo gerencial de los directivos de la cooperativa, a su vez de una gran cantidad de socios que cada vez se adherían a la cooperativa con grandes capacidades profesionales hicieron del proceso de formación y consolidación un proceso rápido, dada principalmente por el hecho que las personas que conformaban COOPEXTEL sabían muy bien el campo laboral que estaban formando y a su vez sabían perfectamente el manejo de una empresa dedicada a las telecomunicaciones.

Durante los dos primeros años la principal fuente de ingresos la constituyeron los servicios temporales prestados a Telefónica CTC Chile y Filiales, que alcanzaron a \$ 425 millones en el año 2001<sup>62</sup>. Sin embargo, se iniciaron además ese mismo año actividades en calidad de Agentes distribuidores en Valparaíso y Arica, que reportaron ingresos por \$ 50 millones y \$ 9 millones respectivamente.

El resultado de estas áreas de negocios favoreció ampliamente a los servicios temporales, que en los primero años de vida fueron los sostenedores de la cooperativa. En cambio, las actividades como Dealer, presentaron en el caso de

---

<sup>62</sup> Fuente: Memoria anual COOPEXTEL año 2001

Valparaíso, iniciadas en enero de 2001, modestos resultados positivos, los cuales se vieron desmejorados principalmente por los costos incurridos en la estructuración de fuerzas de venta de terreno, que no lograron autofinanciarse. En Arica, las actividades se iniciaron en Octubre del año 2001, y tuvieron un importante costo de puesta en marcha tanto financiero como de trabajo, que derivaron en resultados iniciales negativos, los cuales mejoraron a partir del 2002.

El crecimiento de los ingresos percibidos al tercer año de vida de la cooperativa se incrementaron respecto al año anterior, en un 32,96%. Este incremento también refleja la mayor cantidad de socios que participaron trabajando, de 294 en el año 2002 a 356 en el 2003 o sea un 21,1% más<sup>63</sup>.

COOPEXTEL ha presta servicios a Telefónica CTC Chile hasta 2003 a través de dos ámbitos de negocios, siendo el más importante el proporcionar Recursos Humanos de mano de obra directa y la otra, de mucho menor importancia, como dealer en Valparaíso y Arica, El área de dealer en COOPEXTEL se ha mantenido hasta ese momento con el propósito de generar conocimiento de este tipo de negocio y que les permitiera participar en las futuras licitaciones de estos centros de negocios, que les permitiera ampliar el campo ocupacional de sus asociados.

La situación de la mano de obra Directa ofrecida por COOPEXTEL en estos años, que es la mayor de trabajo de la cooperativa cambió radicalmente durante el segundo semestre del año 2003. Ese año participaron en una licitación con requerimientos que involucraban importantes aumentos en los costos operacionales, esto principalmente por los requerimientos solicitados para competir en las mismas condiciones que las otras empresas que prestaban servicios a Telefónica CTC Chile, una de las más importantes, era que debían postular con una constitución jurídica distinta a la de una cooperativa. Lo cual ponía en jaque el modelo tan exitoso empleado hasta el momento. Si bien esto complicaba enormemente las pretensiones de COOPEXTEL de prestar servicios a Telefónica en el ámbito de mano de obra directa que es el mayor generador de empleo dentro de la cooperativa y dejaba al

---

<sup>63</sup> Fuente Memoria Anual COOPEXTEL año 2003

modelo por debajo de otras opciones empresariales los directivos conocían de antemano estos requerimientos por lo cual se llevó a consulta a la Asamblea general de socios este problema, aprobándose por unanimidad la creación una Sociedad Anónima cerrada, a fin de poder presentarse a dicha licitación.

Los dirigentes de CIOOPEXTEL evaluaron los costos de gestionar ese contrato, esto los llevó a determinar que el margen necesario para administrar dicho contrato era de un 13% sobre la nómina de sueldos de la cooperativa, contemplando entre otras variables: selección y capacitación del recurso humano, prevención de riesgos, una red de supervisores, sala cuna, asesoría legal y laboral, pero la más difícil, contar con un Capital suficiente que tenía financiar el costo total de hasta tres nóminas de sueldos de los empleados de la cooperativa, ya que el pago de los servicios prestados a Telefónica era a 40 días después de prestados los servicios, o sea tenían que financiar 80 días de operación más la Garantía que comenzaba en \$10.000.000. Hasta llegar a cubrir otra nómina completa, con el agravante de que por estipulaciones del contrato no se podía hacer factoring<sup>64</sup> y las entidades Bancarias tampoco facilitaron créditos, por carecer de bienes o activos que garanticen dichos créditos, el Capital que la cooperativa acumulado hasta la fecha solo alcanzaba a financiar un poco más de un mes de operación.

El margen fijado por Telefónica fue de un 11%, considerando solo este ítem para adjudicar a partir del 1° de julio 2004 la licitación de los servicios de mano de obra directa.

Durante todo el segundo semestre del 2004 los dirigentes de COOPEXTEL mantuvieron negociaciones con ejecutivos de Telefónica del más alto nivel, que permitieron seguir operando durante todo el semestre para finalmente durante el mes de Diciembre 2004, ser autorizados por Don Claudio Muñoz Gerente en esos años de telefónica, para suscribir un contrato, con los mismos requerimientos de las empresas

---

<sup>64</sup> Factoring es una relación contractual entre la cual una empresa transfiere sus créditos comerciales a una entidad bancaria, para recibir anticipadamente sus cuentas por cobrar. Esto permite que empresa se libre del trabajo de gestionar y cobrar sus facturas emitidas, cubra el riesgo de posibles insolvencias de sus clientes, y disponga de liquidez

contratistas que obtuvieron la licitación a partir del 1° de Julio 2004 hasta el 30 de Junio 2006, en el caso COOPEXTEL solo hasta el 30 de Julio 2005, eso si prorrogable al mismo plazo de los otros contratistas, sino se crean situaciones de incumplimiento de lo pactado.

Ese tiempo de incertidumbre hizo perder una importante cantidad de puestos de trabajo, primero, por la visión negativa de algunos ejecutivos de nuestro Cliente con respecto a los ex trabajadores de Telefonica CTC Chile muchos de ellos socios de COOPEXTEL o en el caso contrario aquellos socios que se destacaron por su eficiencia y con cargos de remuneraciones más altas, tentados por otros contratistas y en muchos casos apoyados por sus jefaturas a cambiarse de empresa.

Esta situación obligó a mantener un bajo nivel operacional durante el segundo semestre del 2004, lo cual significó un menor ingreso del orden de \$123.000.000<sup>65</sup>.-Sin embargo esto por otro lado permitió una mejor gestión de los recursos financieros de la cooperativa, logrando a partir del mes de Septiembre de ese año pagar el último día hábil de cada mes, como también un aguinaldo de fin de año, demostrando a Telefónica que la cooperativa era capaces de hacerlo y poder cumplir con este requisito primordial para lograr una reconsideración en la asignación del contrato.

Ese año se resolvieron una enorme cantidad de dificultades, las cual produjeron un gran sismo en la cooperativa

En el ámbito de dealer de Telefónica, la cooperativa fue notificados que el local que gestionaban como en Valparaíso seria vendido y entregado a su comprador en Marzo 2004, por lo cual si querían permanecer en esa plaza deberían arrendar un nuevo local y remodelarlo con el merchandising de Telefónica, finalmente COOPEXTEL se hizo cargo del local que Telefónica tenía en el edificio Cuarto Centenario de la ciudad de Valparaíso, remodelándolo y diseñando un plan de negocios para posicionarlo dentro de los clientes de Telefónica en Valparaíso. El

---

<sup>65</sup> Fuente: Memoria Anual COOPEXTEL año 2004

esfuerzo de gestionar estos centros de negocios, tenía como objetivo el demostrar la experticia de los trabajadores de la cooperativa en este tema y poder postular a futuras licitaciones que Telefónica tenía contemplado en este ámbito y así disponer de fuentes de trabajo, principalmente en las grandes fortalezas de los socios de COOPEXTEL que son las repactaciones, recaudaciones, ventas, atención de clientes.

La agencia de Arica funciona a esa fecha con una eficiente administración ejercida con cierta autonomía dentro de la cooperativa, lo que permitió una gran agilidad de gestión que era modelo para otras futuras agencias de la Cooperativa.

Durante el año 2004 se realizó una campaña para ofrecer a otras empresas toda una gama de servicios, asesorías, consultorías, etc., relacionados con capacidades de los socios de la cooperativa, ya sea a través de cartas, publicidad, estas actividades no se desarrollaron con la fuerza necesaria lo cual influyó en que este nicho de negocio dentro de la cooperativa fuera prácticamente marginal dentro de estos primeros años de gestión de COOPEXTEL, sin duda que a esa altura este era uno de los negocios que la cooperativa pretendía potenciar de cara a los agitados momentos vividos a causa de las nuevas condiciones contractuales con su principal socio comercial, Telefónica CTC Chile.

### **Evolución de la cooperativa luego del año 2003**

El año 2004 fue de prueba para la sobrevivencia de COOPEXTEL, terminándose una etapa de consolidación y crecimiento de los años 2000, 2001, 2002 y 2003 en los cuales la cooperativa había tenido un trato protector de parte de Telefónica con condiciones preferenciales con respecto a los otros contratistas, dado que nuestra empresa empezó como parte del proyecto Club Sénior de Telefónica para prolongar la relación de esta con sus ex trabajadores.

Una situación detectada por la dirigencia de COOPEXTEL en este periodo es una falta de consecuencia al doble rol de socios y trabajadores, levantando

quejas y desacreditando a la cooperativa a que pertenecen, ante la empresa a la cual prestan servicios, formando en los ejecutivos de ella una mala impresión de la Cooperativa en general, lo que redundaba en un grave perjuicio a los mismos socios-trabajadores.

La situación contractual que se vio enfrentada la cooperativa impidió en ese periodo la generación de otras estrategias de negocios para la cooperativa esto principalmente debido a la importancia que significó para la continuidad de la cooperativa el hecho de ser prestadora de servicios de Recursos Humanos temporales en Telefónica, ya que esta actividad es la que permitió crecer y dar trabajo entre los años 2000 y 2003.

En la Circular enviada a los socios de la cooperativa anexa a la Citación a la Junta General de socios para la entrega de la memoria del año 2003, se les informa del hecho que para poder seguir participando como proveedor de Recursos Humanos de Telefónica se debe participar en la licitación que para este efecto se debe llevar a cabo durante el mes de Abril de 2003, empezando a operar durante el mes de Junio del presente año.

Para poder postular a esta licitación la cooperativa debía reunir en lo principal los siguientes requisitos:

- La constitución de la empresa como cooperativa de trabajo es objetada, debiendo constituirse una organización jurídica distinta, que puede ser una sociedad limitada o una sociedad anónima. Las razones expuestas por Telefónica CTC Chile se basan en el reclamo de otros contratistas sobre el tipo de ventajas competitivas que tendría la cooperativa, cuyos trabajadores al ser socios no tienen contrato de trabajo por lo tanto les da una flexibilidad en la gestión del recurso humano que las otras empresas participantes de las licitaciones no contaban, además de una modalidad de pago ventajoso ya que a la cooperativa se le pagaba sus

servicios prestados en menos días que a los otros contratistas se les paga entre 30 y 45 días después de facturado el servicio.

- Los trabajadores de la cooperativa que presten servicio a Telefónica por lo tanto debían tener contrato de trabajo con todo lo que ello

- La capacitación iba a ser entregada por Telefónica, cediéndole para ello, a esa empresa, el beneficio tributario dispuesto por ley para este efecto.

- Contar con los recursos financieros necesarios para operar, ya que se deberán pagar los sueldos, ya no podrían ser anticipos de excedentes, a más tardar el último día hábil del mes, en consecuencia que los pagos de estos servicios por Telefónica serían entre 30 y 45 días después.

- Los recursos humanos a ofrecer debían ser seleccionados y capacitados de acuerdo a los parámetros exigidos por Telefónica CTC Chile.

### **La creación de DEUCALION**

Deucalión cuyo nombre corresponde a un titán de la mitología griega, cuya misión fue repoblar la raza humana en la Tierra después del Diluvio Universal, es el nombre de la sociedad anónima que creó COOPEXTEL para poder acceder a las licitaciones de Telefónica CTC Chile, esta empezó a operar a partir del 1° de Enero del 2005, produciéndose durante ese mes, situaciones que complicaron a los socios de la cooperativa, por el atraso en la firma de los contratos, producidos fundamentalmente por el atraso en la firma del Contrato con Telefónica, provocando la incertidumbre de operar con COOPEXTEL LTDA o DEUCALION S.A, además de la homologación los cargos antiguos con los estipulados en la licitación,. Este complejo proceso produjo mucha frustración entre los socios así como también en la administración, ante la

imposibilidad de lograr una mejor coordinación con el principal cliente de la cooperativa, Telefónica.

**Conclusiones.**

La integración del sub sector cooperativas de trabajo con la región y en especial con MERCOSUR aparece relegado a dimensiones menores.

La visión del experto general en cooperativas entrevistado en relación a la globalización e integración cooperativa nacional nos muestra una realidad similar, Don Jorge Valenzuela de ICECOOP nos dice al respecto “...desde el punto de vista de la vinculación hoy en día no están dadas en el caso de Chile formas de actividad cooperativa que tenga posibilidad real de integrarse con esos países...”.<sup>66</sup> Los expertos sectoriales nos hablan muy similarmente de la relación del mundo cooperativo de trabajo con el MERCOSUR, nos dicen por ejemplo “...encuentro que las cooperativas en el MERCOSUR si no lo dicen de hecho las excluyen ya que todo esta hecho en base de un sistema de exportaciones común utilizando para ello un modelo macroeconómico que intenta complementar las economías de 5 o 6 países que no son complementarias en lo absoluto, donde el mayor beneficio lo podrían percibir las empresas privadas o las publicas dependiendo de las realidades de los demás países...”.<sup>67</sup> Si bien esta es una mirada un tanto negativa de la relación de las cooperativas con el MERCOSUR los otros entrevistados expertos sub sectoriales tiene una visión un tanto más positiva en cuando a las posibilidades que se abren para las cooperativas de trabajo a nivel regional, ejemplo que aquello es lo siguiente “...La verdad es que uno percibe poco en la practica, pero percibe un mundo posible así como los grandes empresarios de esta zona de América han encontrado formulas para asociarse y estoy absolutamente convencido eso se da en el campo privado no veo porque no en el mundo del trabajo asociado y en especial a las cooperativas de trabajo y creo que también tiene esas posibilidades, yo percibo un gran futuro pero también hay mucho que hacer”.<sup>68</sup>

Un punto a destacar entre los entrevistados es el alto conocimiento que tiene de la Reunión Especializada de Cooperativas de MERCOSUR, RECM lo cual deja de lado la interrogante si es conocido el mundo cooperativo regional y a su vez las

---

<sup>66</sup> Entrevista Jorge Valenzuela ICECOOP.

<sup>67</sup> Entrevista Alberto Gross ICECOOP

<sup>68</sup> Entrevista Horacio Azocar FECOT.

posibilidades existentes de generar redes de negocios con cooperativas pertenecientes a MERCOSUR, las relaciones que el cooperativismo de trabajo tiene con la región es de conocimiento pero no de integración comercial, salvo contadas excepciones, esto lo grafica los dichos de Alberto Gross “...*No para nada y es cosa de ver y sumar, nosotros salvo algunos intercambios que tenemos con las cooperativas agropecuarias argentinas, el resto no tiene ningún impacto en Chile...*”<sup>69</sup>.

La internacionalización de las cooperativas es escasa y esto se ve aun mas fuertemente expresado en las cooperativas de trabajo dado su tamaño mas reducido, a su vez las cooperativas en Chile no tiene ninguna política de incentivo, menos de internacionalización de mercados. Las cooperativas que han ocupado instrumentos de financiamiento del estado son dirigidos a la más amplia gama de empresas existentes sin tener algún privilegio por el ello de ser empresa del tercer sector.

Los modelos de internacionalización detectados en las cooperativas de trabajo en Chile son muy escasos estos están ligados específicamente a las cadenas de comercio justo, ambas cooperativas que tienen relaciones internacionales con países europeos, EE.UU. y Canadá son cooperativas que han colocado sus productos en cadenas de comercio justo que comercializan sus productos en estos mercados. Este tipo de comercialización privilegia el trabajo y la exclusividad de los productos por sobre los precios de mercado que en el gran porcentaje de las ocasiones impide que pequeñas cooperativas introduzcan sus productos en mercados muy competitivos. Las cooperativas Chilencoop y archipiélago son cooperativas pequeñas con un número que bordea los 10 socios y que otorgan un número similar de trabajo indirecto lo que hace que su producción sea limitada, si bien esto podría ser una limitación el cambio que han experimentado estas cooperativas va en el hecho de la especialización de su producción, una produce pasta gourmet de ajo chilote y la otra artesanías las cuales han sido colocadas exitosamente en mercados especializados logrando una alta aceptación elevando el nivel de satisfacción de los socios a niveles muy altos y incentivándolos a continuar con las relaciones comerciales con estos países y buscar nuevos mercados.

---

<sup>69</sup> Entrevista Alberto Gross, ICECOOP

Alberto Gross de ICECOOP nos habla del poco impacto de la internacionalización de las cooperativas en Chile “...Las cooperativas chilenas salvo 3 o 4 no están mirando el mercado internacional, salvo esas 3 o 4. Algunas pequeñas cooperativa de trabajo y otras agrícolas, exportadoras de artesanías... pero no tiene un impacto que valla a preocupar...”<sup>70</sup>

Las cooperativas en Chile y en especial las de trabajo han logrado sortear las dificultades que enfrentan pequeñas empresas como lo son en su gran mayoría las Cooperativas de Trabajo Asociado en Chile y algunas han posicionado sus productos en mercados muy competitivos sin la ayuda del estado, ya que en Chile no existen políticas publicas ni instrumentos de fomento destinados especialmente a las cooperativas lo que hace que estas adopten los mismos mecanismos exportadores que las empresas tradicionales. La concepción de exportación como los modelos tradicionales desalienta a muchas cooperativas a no incursionar en estos procesos dejándolos de lado y participando solo de mercados locales y principalmente en las comunidades donde se encuentran establecidas.

Los procesos en los cuales se embarcaron las Cooperativas de Trabajo que lograron participar en mercados internacionales tienen dos características comunes, primero estas participan de organizaciones de segundo orden donde participan tanto organizaciones cooperativas como privadas en el caso de Chilencoop y comunitarias en el caso de Archipiélago las cuales se encargan de desarrollar los contactos y gestionar las exportaciones del grupo en general, como segunda característica común es que ambas participan de cadenas de comercio justo.

Gross cree que la integración intercooperativas no es necesaria ya que las cooperativas en Chile han logrado incorporarse de igual forma al mundo de negocios, “...en realidad la integración económica las cooperativas no la necesitan porque tiene organismo públicos, privados, transnacionales, capitalistas extranjeros con los cuales

---

<sup>70</sup> Entrevista Alberto Gross. ICECOOP.

*pueden hacer negocios perfectamente sin que las vallan a discriminar ni a favorecer en forma especial, si no que la van a tratar como cualquiera...*<sup>71</sup>.

En Chile las cooperativas en general no cuentan con instrumentos de desarrollo ni de fomento específicos por lo cual estas deben ocupar políticas públicas destinadas al más variopinto arcoiris de organizaciones sin ningún tipo de beneficio. Los instrumentos más utilizados por las cooperativas son los proporcionados por INDAP<sup>72</sup> destinados al desarrollo del mundo campesino, así como los destinados al desarrollo institucional como PRODES y PRODESAL<sup>73</sup>, estos instrumentos están destinados al desarrollo institucional y local de las instituciones por lo cual las cooperativas que participan de estos instrumentos buscan potenciarse localmente y no internacionalizar sus actividades productivas.

Roberto Di Meglio de OIT nos da una visión del escaso apoyo al mundo cooperativo en Chile y en la región “...*En este ámbito me siento bastante negativo en el sentido de que me parece que el tema de la cooperativa de la forma asociativa como el modelo de producción no es parte de ningún país de las políticas públicas. No es considerando dentro de las respuestas que se buscan para combatir el tema del empleo, fomentar la producción el tema cooperativo. Es así en Chile y en los otros países del MERCOSUR no sabría pero tengo la sensación de que es muy parecido...*”<sup>74</sup>. El Director nacional de INP<sup>75</sup> nos da una visión desde el punto de vista público sobre el punto de vista de políticas destinadas al mundo cooperativo y a la internacionalización de este, diciéndonos “...*En el caso chileno yo diría que no hay políticas públicas en esa materia...*”<sup>76</sup> lo que nos muestra la nula ayuda estatal a las cooperativas lo que estanca aun más su desarrollo en vías de la internacionalización.

---

<sup>71</sup> Entrevista Alberto Gross. ICECOOP.

<sup>72</sup> Instituto de Desarrollo Agropecuario.

<sup>73</sup> PRODES; Fondo de proyectos de desarrollo institucional. PRODESAL; Programa de desarrollo Local.

<sup>74</sup> Entrevista Roberto Di Meglio. OIT

<sup>75</sup> INP Instituto de Normalización Previsional.

<sup>76</sup> Entrevista Rafael del Campo, Director nacional de INP

Existen al igual que los instrumentos de INDAP políticas públicas destinadas a la innovación agraria impulsadas por FIA<sup>77</sup> los cuales han impulsado varias iniciativas cooperativas de desarrollo en el mundo campesino, entre ellas las experiencias de Agrochiloe, Agrupación que ha desarrollado un proyecto de FIA destinado a incorporar competitividad a la agricultura campesina de Chiloé, a objeto de obtener una oferta relevante con una efectiva opción de posicionamiento en mercados globales y de generación de riqueza sustentable para los productores asociados al proyecto, estos productores no solo son cooperativas y pertenecen a una amplia gama de organizaciones.

Los logros de Agrochiloe han permitido que la cooperativa de trabajo Chilencoop coloque sus productos (pasta gourmet de ajo Chilote) en mercados internacionales de forma exitosa y con un alto grado de satisfacción entre sus asociados potenciando el desarrollo productivo de la cooperativa.

Por otro lado Coopmedical ha desarrollado proyectos de internacionalización de servicios médicos con cooperativas de iguales prestaciones en Argentina pero estas han sido exclusivamente mediante complementariedad entre cooperativas y gestiones dirigenciales entre ambas cooperativas sin ningún apoyo de políticas gubernamentales.

El desarrollo de la internacionalización de las cooperativas de trabajo estado en Chile principalmente por proyectos incorporados a las cadenas de comercio justo y a iniciativas dirigenciales sin ningún apoyo de políticas públicas directas al mundo cooperativo y a la internacionalización.

Las restricciones y dificultades que han enfrentado las cooperativas de trabajo en Chile tienen puntos en común, las primeras coincidencias son en relación al tamaño de las cooperativas, estas son mayormente de un tamaño reducido, con un número de socios que bordea las 10 personas, con un capital de trabajo limitado y con un rango

---

<sup>77</sup> FIA; Fundación para la innovación agraria.

de acción netamente local, estas características hacen que las cooperativas en muy contadas ocasiones piensen en internacionalizar sus actividades.

Otra dificultad que tiene las cooperativas de trabajo en Chile en relación a la internacionalización tiene que ver con la nula existencia de apoyo por parte del gobierno al sector cooperativo en general esto acarrea que las cooperativas tengan que luchar de igual a igual con todo tipo de organizaciones y empresas para adjudicarse un instrumento de apoyo o directamente un fondo de inversión en producción. En relación a la casi nula existencia de apoyo publico a las exportaciones Rafael del campo nos dice “...*hoy día solamente existe un fondo que es solamente promoción de las exportación que lo manejo el ministerio de relaciones exteriores a través de PROCHLE, pero es solamente promoción de las exportaciones...*”<sup>78</sup>. Si bien existen políticas publicas destinadas al fomento de las exportaciones están no están dirigidas exclusivamente a las cooperativas por lo cual las cooperativas de trabajo que han logrado acceder a estas políticas publicas tienen que sortear un numero mayor de dificultades. Chilencoop accede a fondos de desarrollo de FIA a través de la asociación gremial a la que pertenece la cual es integrada por sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, comunidades indígenas y cooperativas. Difícilmente podría hacer logrado acceder a mercados internacionales sin su participación en la asociación gremial, la cual ha sido motor de la articulación entre organizaciones y el acceso a programas de desarrollo y políticas publicas. Por otro lado las políticas públicas que han logrado ser ocupadas por las cooperativas de trabajo tiene que ver con el agro y la innovación agraria limitando en cierta medida a un numero significativo de cooperativas de trabajo que se desempeñan en otras actividades alejadas del mundo campesino y agrícola.

Por otro lado las cooperativas que se desempeñan en el mundo agrícola tiene un desconocimiento de las políticas publicas a las cuales pueden acceder dejando pasar oportunidades como las que cooperativas como Chilencoop y archipiélago lograron ocupar.

---

<sup>78</sup> Entrevista Rafael Del Campo. Director Nacional de INP.

En el lado contrario encontramos ventajas y posibilidades de internacionalización de las cooperativas de trabajo, estas están dadas en torno a asociación gremial y productiva en la cual participan las cooperativas que tienen relaciones internacionales están han sido las encargadas de poner en el ámbito internacional a las cooperativas del ámbito artesanal y agrícola como Chilencoop y Archipiélago especialmente por la calidad de sus producciones que son muy especializadas y dirigidas a mercados muy particulares donde se recalca la forma de producción y lo sustentable de esta (cadenas de comercio justo). En relación a esto nos habla Alberto Groos “...si yo entro a un mercado donde no tengo que competir, pero si entro a un mercado donde me descubrí un nicho como las cooperativas que exportan miel que hay como 4 ó 5 que lo están haciendo regio...”<sup>79</sup>. Es así como una potencial debilidad de estas cooperativas que es su escasa producción y su particular forma de producirlo se ha transformado en un nicho comercial de alta rentabilidad ligado a estas cadenas de comercio justo internacionales convirtiendo una potencial debilidad en el mayor potencial de su producción, eso si ligado a asociaciones gremiales que abarquen un mayor numero de organizaciones.

Otra potencialidad detectada es el alto grado de satisfacción entre las cooperativas que han internacionalizado sus producciones, la mayoría no ha tenido dificultades al momento de llevar a cabo sus exportaciones y han visto retribuido sus esfuerzos de forma muy positiva lo que ha hecho que continúen desarrollando su internacionalización y pretendan seguir haciéndolo en el corto y median o plazo, en relación a las cooperativas que han dejado de tener relaciones internacionales debido al buen este alto grado de satisfacción pretenden volver a tener exportaciones en el mas breve plazo. En relación a Coopmedical que es una cooperativa prestadora de servicios médicos que tiene relaciones internacionales esta es como convenio internacional con centros médicos argentinos los cuales prestan atención a los asociados de Coopmedical.

Otro punto ventajoso detectado entre las cooperativas de trabajo que tienen relaciones internacionales tiene mucha relación con los puntos anteriores, primero la

---

<sup>79</sup> Entrevista Alberto Gross. ICECOOP.

promoción de nichos de mercados exclusivos y que buscan calidad por sobre precio y valoran las formas de producción han permitido que cooperativas que desarrollan actividades artesanales y de innovación agraria hayan encontrado su nicho comercial específico, segundo al ser apoyados por una asociación gremial a internacionalizar sus productos estas lograron potenciar su actividad. Todo esto nos deja como principal motor de internacionalización de estas cooperativas a la innovación lo cual es potencialmente replicable en otras áreas comerciales.

#### En relación a las potencialidades a futuro de las Cooperativas de Trabajo en Chile

Las principales proyecciones del sub sector de cooperativas de trabajo en Chile tiene que ver con la innovación en sectores productivos que históricamente no han sido muy atractivos económicamente y que lentamente han tomado fuerza como lo son las actividades artesanales y de innovación agraria. Esto esta estrechamente ligado a la tendencia de los mercados de privilegiar los atributos de Responsabilidad social empresarial, comercio justo, producción ética, producción orgánica y el rescate del patrimonio cultural. Las cooperativas de trabajo que logren integrarse a cadenas y asociaciones ligadas a estas temáticas tendrían una mayor posibilidad de éxito en relación a la internacionalización de sus productos. De esto nos habla Pablo Corvalan de FECOT “...*nosotros debiéramos integrarnos a esos mercados a través de nuestros pares, hay que buscar alianzas, formar tal vez comercializadoras regional que tenga una orgánica regional...*”<sup>80</sup>. Esta formula ha resultado exitosa en un par de cooperativas de trabajo por lo cual la replicabilidad del modelo permitiría un nivel de éxito alto entre cooperativas que quieran internacionalizarse.

Un punto interesante a destacar es el potencial generador de empleo que tiene las cooperativas de trabajo a través de la autogestión, este es un punto destacable y en el cual tanto los organismos públicos como privados debiesen apoyar.

---

<sup>80</sup> Entrevista Pablo Corvalan, FECOT.

En este sentido varios de los entrevistados nos entregan su opinión. Roberto Di Meglio de OIT nos dice “...Mira yo creo que tienen potencialmente una gran capacidad de generar trabajo, las cooperativas son formas de crearse una dimensión laboral en situaciones en las cuales normalmente hay debilidad, una economía con poca dinámica o con una dinámica que presenta dificultades, las cooperativas son un grupo de personas que se resumen para llevar a delante estas iniciativas económicas...”<sup>81</sup>. A su vez Horacio Azocar nos habla del mismo tema “...que crear una cooperativa no es solamente la posibilidad de que 5 personas se agrupen si no que es abrir el campo para que esas 5 personas han encontrado un espacio para tener un trabajo mas decente, mas digno y de mayor seguridad, entonces yo le diría que soy un eterno optimista en estos temas...”<sup>82</sup>.

La capacidad de autoempleo que tiene las cooperativas de trabajo es un punto que tiene que ser tomado en cuenta entre las políticas de generación de empleo principalmente por su capacidad de generar trabajo digno y decente y por la amplitud de actividades que puede realizar permitiendo su entrada a los mas diversos espectros sociales.

Las cooperativas en Chile y en especial las cooperativas de trabajo no tiene políticas publicas que fomenten directamente su formación ni instrumentos destinados especialmente a que estas internacionalicen su accionar, estas en algunos casos utilizan instrumentos destinados al mas amplio espectro de organizaciones principalmente destinado al mundo campesino. Y como las cooperativas de trabajo en Chile se concentran en las Regiones Metropolitana, de Valparaíso y de los Lagos siendo las dos primeras mayormente urbanas no es extraño que ambas cooperativas que mantienen relaciones internacionales sean de la Región de los Lagos y en especial de la Isla de Chiloe, esto nos hace ver la necesidad de crear incentivos a la creación y producción en cooperativas de trabajo en todo ámbito en el especial a las ubicadas en

---

<sup>81</sup> Entrevista Roberto Di Meglio. OIT

<sup>82</sup> Entrevista Horacio Azocar. FECOT

territorios urbanos, así como también a que las cooperativas que ya existen puedan introducir sus productos en mercados internacionales.

Esto ha traído consigo que las cooperativas de trabajo tengan en Chile un bajo nivel muy bajo de internacionalización de sus actividades, esto dado principalmente por el rango de acción netamente local y por el tamaño reducido de socios y de capital. Las cooperativas que han logrado tener éxito en la internacionalización de sus actividades han de la mano de asociaciones de segundo orden que han comercializado la producción en cadenas de comercio justo de Europa, EE.UU. y Canadá sin incluir entre los países que se mantienen relación a Latinoamérica y menos a países que integran MERCOSUR.

MERCOSUR para las cooperativas de trabajo no es un mercado atractivo esto es principalmente porque las cooperativas exitosas internacionalmente buscar mercados donde se valoren los atributos de Responsabilidad social empresarial, comercio justo, producción ética, producción orgánica y el rescate del patrimonio cultural aspectos escasamente valorados en Latinoamérica y en los países que conforman MERCOSUR, la apertura a relaciones internacionales con países regionales para estas cooperativas estaría supeditado la inclusión mas masiva de estos aspectos en la sociedad en general.

La cooperativa que mantiene relaciones internacionales con un país MERCOSUR es Coopmedical que tiene relaciones de convenio con clínicas Argentinas que prestan servicios a asociados de Coopmedical en ese país, Este tipo de relación es escasamente vista entre las cooperativas de trabajo en Chile y en especial con países de la región, además las cooperativas de prestación de servicios médicos en Chile es un rubro nuevo lo cual hace que su accionar sea aun mas residual.

Los casos exitosos de internacionalización están dados por la asociación de las cooperativas con otras asociaciones empresariales, tanto sociedades anónimas, como de responsabilidad limitada como con comunidades indígenas en asociaciones

gremiales que han gestionado e internacionalizado en conjunto las producciones de estos grupos los cuales están ligados a cadenas de comercio justo.

Por otro lado se muestra un alto grado de satisfacción entre los socios de las cooperativas que han desarrollado emprendimiento internacionales lo que ha permitido que estas relaciones se mantengan en el tiempo y que cuando la han perdido quieran reanudarlas en el menor tiempo posible. Este alto nivel de satisfacción lleva al modelo exportador mediante cadenas de comercio justo a una alta replicabilidad y a una potencial expansión a otros rubros económicos.

Un punto importante a destacar es el poder innovador que han tenido las cooperativas que mantienen relaciones internacionales generándose nichos de mercado muy específicos que le han permitido sacar ventajas de sus potenciales debilidades como lo son su pequeña producción y escaso capital. Esto le ha permitido desarrollar con éxito sus comercializaciones internacionales aumentando. Esto a su vez permite abrir oportunidades de innovación a otras cooperativas de trabajo.

Otro punto destacable a sido el alto potencial generador de empleo que le han dado los entrevistados al modelo cooperativo y al sub. Sector de trabajo, en su mayoría han expresado la necesidad de incluir en los planes de generación de empleo de gobierno el modelo de cooperativas de trabajo, principalmente por el modelo de autogestión del empleo y el potencial generador de un trabajo decente.

## **Bibliografía.**

**BALBONTÍN, Ignacio y otros..** Análisis de la experiencia autogestionaria chilena en su interior. Santiago de Chile. 1978

**BASTIDAS-DELGADO, Oscar y RICHER Madeleine.** *“Economía Social y Economía Solidaria: Intento de Definición”* Venezuela, 2001

**BRUYN, Severin.** *“The social Economy”*. Nueva York. 1987

**CHARLAND, Veronique.** *“Cooperativas de trabajo en el cono sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión”*. Unircoop. 2006

**CHAVES, Raul y MONZÓN, José Luis.** *“El campo de la economía social. Economía social introducción”* en <http://www.uv.es/uidescoop/economiasocial.htm> CIRIEC y Universitat de València.

**COONFECOOP.** *“El Sector cooperativo chileno: Tradición, experiencias y Proyecciones”*, 1998.

**DECOOP.** *“Estadísticas y cifras del sector cooperativo”* 2007

**DEFOURNY, JACQUES** *“Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector”*, 1992, en Monzón, J.L. y J. Defourny (dir.), *Economía Social, entre Economía Capitalista y Economía Pública*. CIRIEC- España, Valencia.

**DEL CAMPO, Pedro.** *“Presencia y practica de los valores y principios cooperativos en grupos juveniles. Estudio antropológico de las “Cooperativas escolares de La Florida”* tesis para optar al título de antropólogo social. U. de Chile 2001.

**DELGADO, Manuel.** "Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales". Madrid, 1999.

**DENISON, D,** "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional". Fondo Editorial Legis, Bogota, 1991

**FISCHER, Ruth.** El sector autogestionado de Chile. Las organizaciones del sector. Centro de Estudios Cooperativos, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile. 1976.

**GREZ, Sergio.** De la regeneración del pueblo a la huelga general. Génesis y evolución histórica del movimiento popular en Chile (1810-1910). Ediciones DIBAM-RIL, Santiago de Chile. 1997.

**GUZMAN J. y M, Radrigán** "Cultura Organizacional: Análisis de Casos en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Chileno. Un Estudio Exploratorio". Tesis magíster en administración y dirección de recursos humanos. Universidad de Santiago. 2001.

**I Seminario de Cooperativas de Trabajadores.** Centro de Integración Ingeniería Sociedad CIIS, de la Universidad de Santiago de Chile. Santiago de Chile. Septiembre de 2006.

**JEANNERET, Teresa, Leopoldo MORAGA y Lorraine Ruffing.** La experiencia autogestionaria chilena. Departamento de Economía y Departamento de Industrias de la Universidad de Chile; Santiago de Chile. 1976.

**JEANNERET, Teresa.** Características de la participación en el sector autogestionado. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile, Documento de Trabajo N° 3; Santiago de Chile. 1975.

**LÉVESQUE, Benoit y MENDELL, Marguerite.** *“L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche”*. 1999UQAM, Montreal, Canadá.

**MARTÍ, Juan Pablo, Mónica Rodríguez y otros.** Cooperativas de trabajo en el cono sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión. Comité Académico de Investigación, UNIRCOOP. Informe sin publicar. 2004.

**MARTÍ, Juan Pablo, Mónica Rodríguez y otros.** Políticas públicas de fomento del cooperativismo de trabajo. Balance y propuestas. Comité Académico de Investigación, UNIRCOOP. Informe sin publicar. 2005.

**MENESES, Aldo.** Capitalización de una experiencia: empresas de autogestión y participación. Fundación para el Desarrollo, FUNDES y Fundación para el Progreso del Hombre (Francia)); Santiago de Chile. 1992.

**MONZÓN CAMPOS, José Luis.** Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Colección Tesis Doctorales, Madrid. 1989.

**MORALES, Bárbara. Rodríguez, Mónica.** *“Diagnostico cooperativas de trabajo en Chile: Una mirada preliminar a la empresa autogestionada en Chile”*. Pro-asocia. Universidad de Chile. 2006

**NYSSENS, Marthe** (1997), *“Popular Economy in the South, Third Sector in the North: Are They Signs of a Germinating Economy of Solidarity?”*, *Annal of Public and Cooperative Economics*, en BASTIDAS-DELGADO, Oscar y RICHER Madeleine. *“Economía Social y Economía Solidaria: Intento de Definición”* Venezuela, 2001

**O'CONNOR, Robert y Philip Nelly.** A study of industrial workers co-operatives. Editado por el The Economic and Social Research Institute, Dublin. 1980.

**PEREZ. E, Radrigan. M, Martini. G.** “*Situación actual de cooperativismo en Chile*”. Pro-asocia, U. Chile. 2003.

**PETTIGREW, Andrew.** “*On studying Organizational Cultures*”, en *Administrative Science Quartely* 1979 volumen 24.

**POLANCO, José.”** *El efecto del pensamiento y obra de Don Eduardo Frei en el desarrollo del movimiento cooperativo Chileno*”. Instituto Chileno de estudios Humanísticos. Santiago 1985.

**RADRIGAN, Mario Y BARRIA , Cristina.** “*Situaciones y proyecciones de la economía social en Chile*” en “*La economía social en Iberoamérica: un acercamiento a su realidad*” Coordinado por Perez de uralde, . FUNDIBES. Madrid. 2006.

**RADRIGÁN, Mario. Hernández, Luis.** “Las cooperativas de trabajo en Chile: trayectoria y proyecciones del autoempleo asociativo en el contexto de la globalización”. Ponencia presentada al Primer coloquio internacional de la red RULESCOOP “Los retos del sector de las organizaciones cooperativas y mutualistas. Brest, Francia. Mayo de 2006.

**RAZETO, Luis.** “*Los caminos de la economía de solidaridad*” Ediciones Vivarium, Santiago de Chile, 1993

**RECASSENS, Andrés.** “*Sobre la etnográfica*”. Universidad de Chile, Santiago 2001

**RODRÍGUEZ MANCILLA, Darío.** Formación de oligarquías en procesos de autogestión. La experiencia chilena entre 1967 y 1970. Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile; Santiago de Chile. 1982.

**RODRIGUEZ, Darío.** Diagnostico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. 1992.

**RODRIGUEZ, Mónica. Et al.** “Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión” Programa interdisciplinario de estudios asociativos. Pro-asocia. Universidad de Chile. Unircoop. 2005

**RUIZ-TAGLE PORTALES, Jaime.** Situación actual y perspectivas de las experiencias de autogestión en Chile (la acción del CEDEC). Centro de Estudios para el Desarrollo Cooperativo, CEDEC, Documento de Trabajo N° 14, Santiago de Chile. 1982.

**SALAMON, L. IRARRAZABAL, I. entre otros** “*Estudio comparativo del sector sin fines de lucro, Chile*” Johns Hopkins University, P.N.U.D. 2006.

**SOSA, Silvia** “*La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*” 2006. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>.

**VANEK, Joroslav.** The general theory of labor manager market economies. Cornell University Press, Ithaca. 1970.

**VIEYTES, Rut.** Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas. *Buenos Aires, 2004.*

[www.coopchile.cl](http://www.coopchile.cl) sitio Web del Departamento de Cooperativas del Ministerio de economía. Chile

[www.ine.cl](http://www.ine.cl). Pagina del instituto Nacional de Estadística.

