



CENTRO
INTERNACIONAL
DE ECONOMÍA
SOCIAL
Y COOPERATIVA



FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
Y ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

SERIE DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:

**DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA
VIABILIDAD ORGANIZACIONAL DEL
SECTOR COOPERATIVO DE TRABAJO
CHILENO**

CONSTANZA PAZ PÉREZ URIBE

AÑO 2017, NÚMERO 04.-

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo el estudio e investigación en base a modelos de análisis, evaluación y diseño de organizaciones, del Sector Cooperativo de Trabajo en Chile. A partir de este estudio sistémico-organizacional se busca sentar las bases para asegurar la viabilidad en el tiempo del sector.

En el proyecto se aplicará una metodología sistémico-cibernética para el estudio de fenómenos organizacionales complejos, realizando un diagnóstico organizacional y el modelamiento y el diseño de una nueva estructura organizacional en base a la referencia estructural del Modelo de Sistema Viable; haciendo eso de la metodología MESICIOR.

Finalmente, cabe mencionar que el rediseño organizacional, que incluya cambios deseables y culturalmente factibles, del Sector Cooperativo de Trabajo, con el trabajo en equipo y organizado pueden entregar el sustento necesario para su consolidación y que los participantes se vean beneficiados tanto personal como grupalmente.

DESCRIPTORES BIBLIOGRAFICOS

**MESICIOR
MODELO DE SISTEMA VIABLE
COOPERATIVISMO**

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	1
1.2 PROPÓSITOS	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 OBJETIVOS GENERALES	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4 METODOLOGÍA	3
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	5
CAPITULO II: CONTEXTUALIZACIÓN	7
2.1 ANTECEDENTES	7
2.2 SECTOR COOPERATIVO CHILENO (SCCh)	11
2.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO EN CHILE	11
2.2.2 MARCO REGULATORIO GENERAL	15
2.2.3 CLASES DE COOPERATIVAS EN LA ACTUALIDAD	19
2.3 SECTOR COOPERATIVO DE TRABAJO CHILENO (SCTCh)	20
2.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SCTCh	20
2.3.2 CARACTERIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO	24
2.3.3 MARCO REGULATORIO PARA EL SCTCh	28
2.3.4 FISCALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO	29
2.3.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL SCTCh	30
CAPITULO III: EXPRESIÓN DE LA SITUACION PROBLEMA PARA EL SCTCh	32
3.1 SISTEMA CONTENEDOR DEL PROBLEMA (SCP)	33
3.2 SISTEMA SOLUCIONADOR DEL PROBLEMA (SSP)	34
3.3 SINTOMATOLOGÍA ORGANIZACIONAL	37
3.3.1 SAFI	37
3.3.2 PREGUNTAS ABIERTAS	39
3.3.3 SINTOMATOLOGÍA ORGANIZACIONAL	40
3.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	46
3.4.1 LIDERAZGO	47
3.4.2 FORMACIÓN Y EDUCACIÓN	48
3.4.3 INTERCOOPERACIÓN	48
3.4.4 COOPERATIVISTAS	48
3.4.5 PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL	49
3.4.6 ENTORNO SOCIOECONÓMICO	49
3.4.7 ACCESO AL MERCADO DE CAPITALES (ACCESO A FINANCIAMIENTO)	49
3.4.8 LEGISLACIÓN ADECUADA	50
CAPITULO IV: DEFINICIÓN DE VISIÓN E IDENTIDAD	52
4.1 IDENTIDAD	52
4.1.1 IDENTIDAD HISTÓRICA	52
4.1.2 IDENTIDAD ACTUAL	53
4.2 VISIÓN - IDENTIDAD ASPIRACIONAL	56
CAPITULO V: MODELAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ESTRUCTURA VIABLE	57
5.1 LÍMITES ORGANIZACIONALES: MODELAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS DEL SECTOR COOPERATIVO DE TRABAJO	57

5.1.1	LÍMITES ORGANIZACIONALES: ÁMBITO GEOGRÁFICO	58
5.1.2	LÍMITES ORGANIZACIONALES: ÁMBITO TECNOLÓGICO	60
5.2	NIVELES ESTRUCTURALES	75
5.3	ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DE DISCRECIÓN Y AUTONOMÍA	76
5.4	MODELAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
5.4.1	FUNCIONES PARA LA VIABILIDAD	79
5.4.2	MECANISMO DE MONITOREO-CONTROL (COHESIÓN)	80
5.4.3	MECANISMO DE ADAPTACIÓN	81
5.5	DIAGNÓSTICO CIBERNÉTICO PARA EL SECTOR COOPERATIVO DE TRABAJO CHILENO	81
<u>CAPITULO VI: COMPARACIÓN ENTRE EL MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DIAGNÓSTICO AL SCTCH</u>		83
<u>CAPITULO VII: PROPUESTA ESTRUCTURAL PARA EL SCTCH</u>		86
7.1	PROPUESTA ESTRUCTURAL PARA EL NIVEL 0	86
7.2	PROPUESTA ESTRUCTURAL PARA EL NIVEL 1	91
<u>CAPITULO VIII: CONCLUSIONES</u>		94
8.1	CONCLUSIONES DE ASPECTO METODOLÓGICO	94
8.2	CONCLUSIONES DEL FENÓMENO EN ESTUDIO	95
8.3	CONCLUSIONES RESPECTO DEL RESULTADO	96
8.4	CONCLUSIONES FINALES	97
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>		98

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1.1 NÚMERO DE COOPERATIVAS DE TRABAJO POR ESTADO Y SITUACIÓN.....	2
TABLA 2.1 COOPERATIVAS DE TRABAJO ACTIVAS, INACTIVAS Y VIGENTES EN DIVERSOS AÑOS ..	24
TABLA 2.2. COOPERATIVAS ACTIVAS Y VIGENTES POR RUBRO.....	30
TABLA 2.3. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO.....	32
TABLA 3.1 VALORIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA EL SCTCH.....	50
TABLA 5.1 DETALLE LÍMITES ORGANIZACIONALES SCTCH.....	62
TABLA 6.1 TABLA COMPARATIVA.....	83

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1.1 MESICIOR.....	5
FIGURA 2.1 ESTUDIOS INVOLUCRADOS EN LA PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PROYECTO EMPRESARIAL.....	26
FIGURA 2.2 PROCESOS DE CONSTITUCIÓN DE UNA COOPERATIVA.....	27
FIGURA 3.1 DIBUJO ENRIQUECEDOR PARA EL SCTCH.....	46
FIGURA 3.2 MODELO CONCEPTUAL PARA LA VIABILIDAD COOPERATIVA.....	47
FIGURA 5.1 LÍMITES ORGANIZACIONALES, ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	59
FIGURA 5.2 LÍMITES ORGANIZACIONALES, ÁMBITO TECNOLÓGICO.....	61
FIGURA 5.3 DESGLOSE DE COMPLEJIDAD DEL SCTCH.....	75
FIGURA 5.4 MODELO DE SISTEMA VIABLE DIAGNÓSTICO PARA EL SCTCH.....	78
FIGURA 7.1 PROPUESTA ESTRUCTURAL. MODELO DE SISTEMA VIABLE PARA EL SCTCH, NIVEL 087	
FIGURA 7.2 PROPUESTA ESTRUCTURAL. MODELO DE SISTEMA VIABLE, NIVEL 1	92

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Tema

El cooperativismo es un modelo socio-económico de la Economía Social, que promueve la cohesión social con el fin de satisfacer necesidades comunes. El cooperativismo no solo es un actor más dentro de la economía, sino que es uno de los mecanismos que contribuye a la humanización de esta, es un modelo de desarrollo social centrado en las personas. La identidad de las organizaciones que pertenecen a este modelo es clara, conceptos como democracia, equidad, solidaridad, y asociatividad están día a día en el quehacer organizacional, y son las bases de este modelo alternativo para una economía más justa. El cooperativismo surge como impulso para el crecimiento económico sostenible¹, promueve la participación de toda la sociedad, opera en todos los sectores de la economía y favorece el valor agregado económico y social por sobre el lucro financiero.

El cooperativismo promueve el autodesarrollo humano, en lo económico y en lo social. Es por esto que la relevancia del modelo cooperativo no se limita a una forma organizacional netamente económica, sino que construye identidad social en las personas, excluye la individualidad y flexibiliza el concepto de empresa, no se deja controlar por el capital y su principal objetivo no es la maximización de utilidades, sino que su objetivo principal es la orientación a sus miembros, al bienestar compartido y el desarrollo basado en la comunidad.

En Chile, el cooperativismo destaca por su contribución al desarrollo local y regional del país, mejorando actividades productivas y aprovechando eficientemente los recursos. *“El 20,7% de la fuerza productiva de Chile es de parte de cooperativas, participando cerca de 1 millón 748 mil de personas”* (Ministerio de Economía, 2015).

En este contexto, las cooperativas de trabajo al ser un tipo de cooperativa híbrida, mezclando lo económico con lo social, simbolizan la esencia del modelo empresarial cooperativo. Representan un potencial espacio de fomento al desarrollo económico local y al empleo, y además promueven la democracia económica y la gobernanza participativa.

Las Cooperativas de Trabajo tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de

¹ El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

acuerdo a la labor realizada por cada cual. (D.F.L N°5, Artículo 60). Son 424 cooperativas las actualmente inscritas de ésta índole, y según su situación y estado se reparten de la siguiente forma:

Tabla 1.1 Número de Cooperativas de Trabajo por Estado y Situación

Estado/Situación	Activa	Inactiva	S/I	Total
Vigente	220	57	27	304
En Formación	-	-	52	52
En Constitución	-	-	2	2
Disuelta	-	66	-	66
Total	220	123	81	424

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Cooperativas, Decoop, 2015

“El Sector Cooperativo de Trabajo es el sector más dinámico en surgimiento de cooperativas, pero también es el sector con la más alta tasa de mortalidad” (Orbaiceta, 2012). Lo que refleja debilidades dentro del sector, pudiendo distinguir de estudios anteriores: falta de representación del sector, inexistencia de instancias de intercooperación, desconocimiento de información tributaria, poca capacidad de adaptación en un mercado dinámico, escaso desarrollo empresarial, entre otros.

Hoy en día el interés está en el proyecto de ley que modifica el Decreto con Fuerza de Ley N°5, más conocido como la Ley General de Cooperativas. Las falencias identificadas que destacan son: excesiva burocratización respecto de la exigencia de un número determinado de socios para constituir una cooperativa, falta de resguardo del patrimonio de la entidad, excesiva formalidad en las convocatorias a junta de socios, dificultad en la toma de decisiones al interior del gobierno corporativo. Además se espera que se lleve a cabo el programa de gobierno que permitirá flexibilizar el proceso de constitución de una cooperativa, los mecanismos de funcionamiento y gobierno corporativo, y perfeccionar algunas reglas que ponen trabas en el funcionar de algunos tipos de cooperativas. Actualmente, mediante el Consejo Consultivo Público-Privado de Desarrollo Cooperativo y de la Economía Social, se busca proponer las políticas de fomento a la economía social y a las cooperativas, y los estudios que sirvan para el diseño de políticas públicas y/o programas que favorezcan a estas entidades.

Es la conciencia social y la visión de un futuro enriquecedor que prometen las cooperativas de trabajo lo que motiva este proyecto, comenzando con el diagnóstico al sector y finalizando con la propuesta estructural para éste, con el fin de conseguir la viabilidad del sector cooperativo de trabajo. El sentido social, y la esencia de este tipo de organizaciones, promoviendo la asociatividad, el valor económico vinculado y la equidad económica, pueden llevar a generar mejores oportunidades, y un importante aporte al desarrollo económico de Chile.

1.2 Propósitos

Mediante este proyecto se busca encontrar una propuesta estructural que asegure la viabilidad del Sector Cooperativo de Trabajo que, mediante su implementación satisfaga la deseabilidad sistémica y la factibilidad cultural, para encontrar cambios satisfactorios en la organización. De modo que la implementación lleve a tomar un curso de acción efectivo de mejora de la situación problema.

El proyecto busca el fortalecimiento del Sector Cooperativo de Trabajo, logrando una cohesión interna, en base a los valores cooperativos de solidaridad, equidad y autoayuda que definen la identidad de éstas organizaciones. Además de reforzar su capacidad de adaptación ante un entorno cambiante altamente competitivo y agresivo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Generales

Desarrollar un estudio e investigación para el diagnóstico y diseño de organizaciones, aplicados a las Cooperativas de Trabajo de Chile, con el fin de entregar una propuesta estructural que sustente la viabilidad del sector.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Recopilar antecedentes, histórico, cultural, económico y legal, del Sector Cooperativo de Trabajo que permitan conocer el escenario actual.
- Realizar un diagnóstico estructural y funcional del Sector Cooperativo de Trabajo.
- Modelamiento del diseño organizacional del Sector Cooperativo de Trabajo.
- Diseñar una propuesta de la estructura organizacional para el Sector Cooperativo de Trabajo, que permita resguardar su viabilidad.

1.4 Metodología

La metodología que se utilizará como herramienta en la investigación, análisis y evaluación del Sector Cooperativo de Trabajo es la “Metodología Sistémica Cibernética para el Estudio de

Fenómenos Organizacionales Complejos MESICIOR” (Narvarte, 2012); que colabora en la comprensión y aprendizaje orientado a intervenir efectivamente una organización.

La metodología consta de dos dimensiones: La organización en que vivimos (dimensión en la cual se conoce la organización) y Modelando la Organización (dimensión en la cual se modela la organización).

El desarrollo de la metodología consta de seis etapas (figura 1.1):

1.- Identificación de la organización: Mediante entrevistas y estudios de documentos históricos se realiza un análisis de la historia y la actualidad de la organización, con el fin de distinguir los antecedentes históricos y las características de la organización, sus cualidades y sus cursos de acción que permanecen en el tiempo y los que han cambiado gradualmente al pasar de los años; además de analizar los marcos legales y el entorno en el que se desarrolla la organización, con el fin de situarse en un contexto de entendimiento de la organización.

2.- Diagnóstico: Se deben identificar dos tipos de sistemas: Un Sistema Contenedor de Problemas (SCP) que *“es aquella porción de la realidad conformada por lo que se ha definido como el sistema y el entorno que lo circunda, donde existen personas que adoptan el papel de vivir lo problemas de esa realidad”* y un Sistema Solucionador de Problemas (SSP) que *“está conformado por aquellas personas que tienen vocación de solucionadores y que han tomado la decisión de solucionar los problemas existentes en el sistema contenedor del problema”*. Para luego presentar el diseño de un Dibujo Enriquecedor, que permita expresar la situación problema de una manera clara y sencilla.

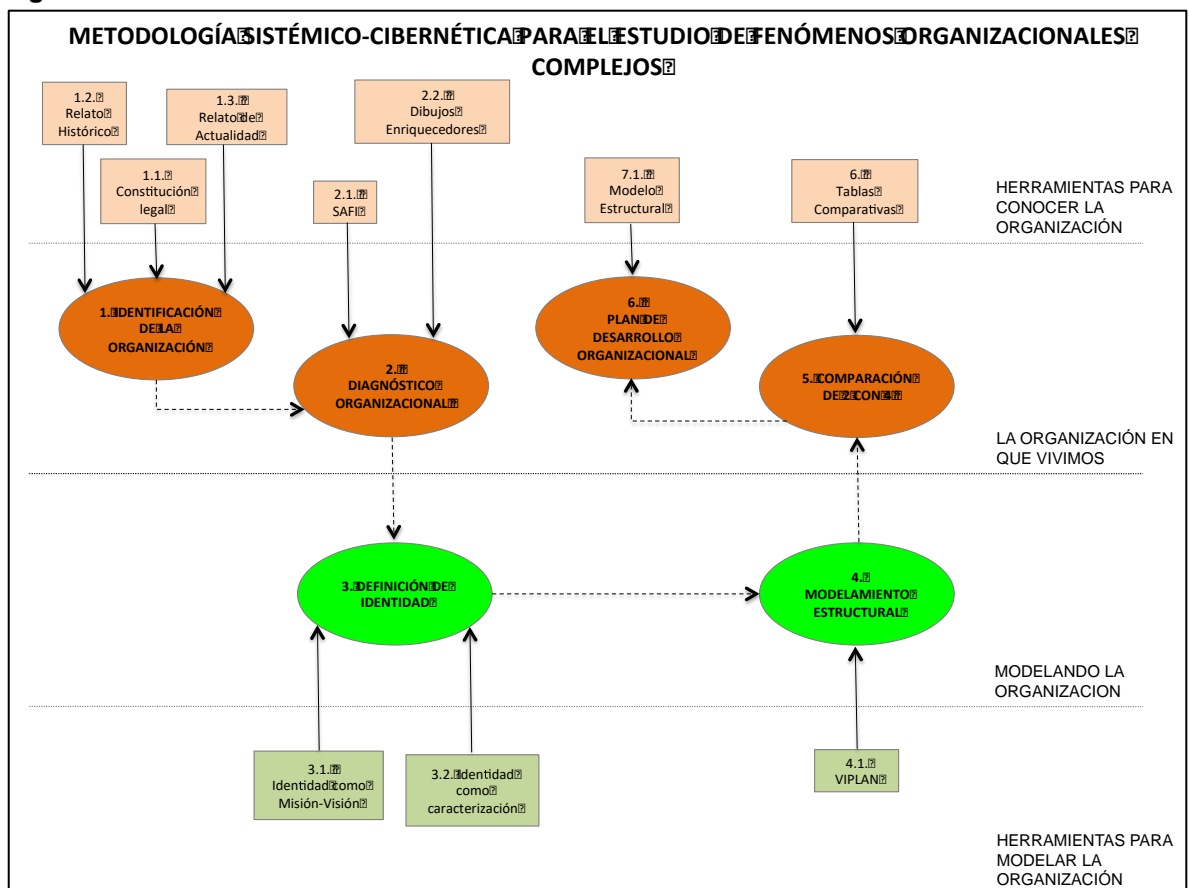
3.- Definición de Visión e Identidad: Se debe distinguir la Identidad Histórica, la Actual y la Aspiracional. La Identidad Histórica distingue aspectos identitarios que han definido a la organización en el tiempo. La Identidad Actual se construye a partir de encuestas realizadas a los actores relevantes, con las cuales se puede definir una identidad que constituya como única a la organización, determinando *“Que hace, quien lo hace, para que se hace, en nombre de quien se hace y quien más está involucrado”* (Modo I) para que luego quien está estudiando y diseñando la organización desarrolle una sentencia de identidad común, basándose en las encuestas realizadas (Modo II). Luego la Identidad Aspiracional (Visión Organizacional), se construye a partir de consultas realizadas a los actores sobre las aspiraciones que tienen sobre la organización. Además se debe realizar la Caracterización de sistemas mediante la aplicación de la herramienta nemotecnia TAPCID, permitiendo identificar Transformación, Actores, Proveedores, Clientes, Interventores y Dueños del sistema. (Espejo, 1993)

4.- Modelamiento Estructural de la Organización: Se debe modelar la organización como una estructura viable, para esto se utilizara la metodología del Modelo Sistema Viable (Beer, 1985). El modelo especifica los Criterios Funcionales Mínimos con los que se puede apoyar el investigador para la intervención efectiva a la organización. Al mismo tiempo, como apoyo, se utilizará el método de intervención organizacional VIPLAN (Espejo, 1989).

5.- Comparación del Diagnóstico (Paso 2) con el Modelamiento Estructural (Paso 4), a través de tablas comparativas que permitirán conocer que se tiene y que falta para lograr el objetivo.

6.- Plan de Desarrollo Organizacional: Finalmente se crea un Plan de Desarrollo Organizacional, el cual se reúne el trabajo realizado en las etapas anteriores, presentando una propuesta estructural, a través del diseño de un MSV ideal para la organización.

Figura 1.1 MESICIOR



Fuente. Elaboración Propia

1.5 Alcances y Limitaciones

El presente proyecto considera principalmente la intervención organizacional en el Sector Cooperativo de Trabajo, tanto en su diagnóstico estructural como en la propuesta estructural organizacional. Se busca entregar las bases para que se tomen las acciones necesarias que lleven a una intervención organizacional efectiva futura.

No se considera parte de este proyecto:

- La implementación de los cambios estructurales propuestos a la organización, ya que esta acción es tarea de los responsables por el cuidado de ésta.
- Desarrollo del Plan Estratégico para el sector. Ya que el enfoque del trabajo está considerando solo la parte sistémica de la organización; y no en generar estrategias de gestión.

CAPITULO II: CONTEXTUALIZACIÓN

En este capítulo se exponen los antecedentes históricos, la situación actual y las normativas legales del Sector Cooperativo Chileno y del Sector Cooperativo de Trabajo Chileno, en particular, con el objetivo de dar a conocer la organización y contextualizar el diagnóstico y posterior rediseño.

Edgar Schein (1985) señala que estudiando la historia de una organización se puede determinar su cultura, él mismo define la cultura organizacional como *“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”* (Schein, 1992:12), basándose en esta definición, a través de los antecedentes históricos del SCTCh se podrán entender los cursos de acción en la actualidad. Este segmento inicial permite sumergirse en un contexto que facilita el entendimiento de la situación actual, donde se presentan las características primordiales de la organización. Finalmente por medio de las normativas legales se dan a conocer los criterios que entregan libertades y restricciones en el accionar de la organización.

2.1 Antecedentes

De acuerdo a la definición establecida en la Recomendación núm. 193 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), *“el término ‘cooperativa’ designa una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”*.

Esta u otras definiciones de cooperativas (cooperativismo) no debe ser entendida como una simple frase, hay un mundo dentro del movimiento cooperativista, acompañado de su historia, definido por sus relaciones y por elementos distintivos de estas organizaciones que las hace únicas. Es por esto que para tener una primera impresión robusta sobre estas organizaciones es que se mencionan a continuación los valores y principios cooperativos.

En septiembre de 1995 en la II Asamblea General de la ACI se realizó una revisión a los valores y principios cooperativos, manteniendo los elementos definidos con anterioridad, e *“incorporando*

nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual”.² En esta Asamblea se adopta la nueva “Declaración de Identidad Cooperativa” que detalla los valores y principios cooperativos de la siguiente forma:

Valores Cooperativos

“Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”

Principios Cooperativos

1. *“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.”*

Puede ser socio de una cooperativa cualquier persona dispuesta a aceptar los derechos y deberes que esta participación conlleva.

2. *“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 mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.”*

Todos los miembros participan activamente en la toma de decisiones, y los representantes elegidos deben responder ante los demás miembros.

3. *“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 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; los beneficios*

² Cooperativas de las Américas. Principios y valores cooperativos. <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.”

Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y a su vez, todos los asociados, obtienen los excedentes que resultan del ejercicio económico del año.

4. “Autonomía e Independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas 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.”

Son autónomos, se autoayudan y son controladas por sus miembros. Si, por ejemplo, llegaran a cerrar acuerdos con otras organizaciones, incluyendo el Estado o simplemente incrementar el capital con fuentes externas, lo harán en términos que aseguren el control democrático de los miembros y la mantención cooperativa autónoma.

5. “Educación, Entrenamiento e Información: las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan 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 del cooperativismo.”

Proveen educación y entrenamiento a sus miembros, administradores, empleados, etc. Para que estos puedan contribuir adecuadamente al desarrollo de la cooperativa. Adicionalmente, informan al público en general sobre la naturaleza y principios del cooperativismo.

6. “Cooperación entre Cooperativas: las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.”

Son capaces de ofrecer mejores resultados a sus miembros a través del fortalecimiento del movimiento cooperativo.

7. “Compromiso por la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.”

Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los asociados, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades. Y como los excedentes se reparten entre los miembros, estos quedan en las mismas comunidades.

Caracterización

La Ley General de Cooperativas no entrega una clasificación que divida a las cooperativas, más que por la finalidad que tiene la organización. Sin embargo existen diversas distinciones que pueden servir para caracterizar a las cooperativas en base a otros parámetros.

- Caracterización Según su Estado

Desde el punto de vista legal, existen cooperativas vigentes y disueltas (Radrigán, Pérez y Martini, 2003):

a) Las **vigentes** que son todas aquellas que siguen en la calidad de cooperativas y funcionando como tal.

Según el Departamento de Cooperativas, las cooperativas vigentes pueden ser:

1) Inactivas: Son todas aquellas cooperativas vigentes que no remiten información sobre la ficha de datos o ficha estadística al departamento de cooperativas, hace más de 5 años.

2) Activas: Son las cooperativas vigentes que nutren de información al Departamento de Cooperativas.

b) Las **disueltas** que son aquellas cooperativas que forzada o voluntariamente dejan de funcionar legalmente como cooperativas.

Las cooperativas disueltas pueden ser:

1) Voluntarias: Cooperativas disueltas por decisión voluntaria de sus socios.

2) Forzadas: Cooperativas disueltas por el departamento de cooperativas de manera forzada.

- Caracterización Según la Necesidad que Satisfacen

Según el tipo de actividad se pueden distinguir tres tipos (Radrigán, Pérez y Martini, 2003):

a) Cooperativas de Servicio y Consumo: su objetivo es distribuir bienes y entregar servicios de cualquier índole, preferentemente a sus socios, con el fin de mejorar las condiciones económicas y ambientales y de satisfacer las necesidades personales y sociales. A este tipo de cooperativas pertenecen las cooperativas de consumo, ahorro y crédito, vivienda abierta, vivienda cerrada, veraneo, agua potable, eléctricas, otros servicios: educación, salud, transportes.

b) Cooperativas de Apoyo a la Producción: su objetivo es fomentar tareas de producción, generar

economías de escala, y ayudar a productores que no cuentan con el acceso tecnológico. Los socios aportan la materia prima, objeto de producción, y por su parte la cooperativa se encarga de manufacturar, distribuir y comercializar el producto final, generando mayores oportunidades de desarrollo a sus socios. Las cooperativas de apoyo a la producción son las: agrícolas, campesinas, pesqueras y mineras.

c) Cooperativas de Trabajo: su objetivo es producir o transformar bienes, o entregar servicios a terceros, mediante el trabajo de sus socios. La idea es satisfacer la necesidad de trabajo de sus socios, y a través de la ayuda mutua gestionar una empresa con salarios dignos, estabilidad y condiciones laborales favorables.

- Caracterización Según el Nivel Federativo de la Organización

Según la agrupación de las cooperativas se pueden clasificar en tres niveles federativos Radrigán, Pérez y Martini, 2003):

a) Primer Grado: forma básica de la cooperativa, se conoce como la cooperativa base Tiene directa relación con el objeto social y las necesidades de los socios.

b) Segundo Grado: son las federaciones de cooperativas, es el grupo de cooperativas con el mismo objeto social.

c) Tercer Grado: corresponde a las confederaciones, donde se agrupan distintas federaciones, funcionando como promotor, asesor y representante del cooperativismo ante distintos grupos de interés.

2.2 Sector Cooperativo Chileno (SCCh)

Estudiar el SCCh, desde su historia hasta el escenario actual, permitirá ampliar los conocimientos que se requieren para entender el quehacer organizacional de las cooperativas de trabajo. La historia del SCCh es la historia del SCTCh y por ende es necesario identificar las variables y los hitos que han marcado su funcionamiento a través de los años. Conocer la actualidad del SCCh permite observar y dimensionar el sistema en el cual se desenvuelven las cooperativas de trabajo.

2.2.1 Antecedentes Históricos del Cooperativismo en Chile

Durante el siglo XVII y XVIII llegaron a América diversas organizaciones cooperativas de origen religioso. *“La ideología cooperativista importada durante el siglo XIX se adscribe a las corrientes socialistas y asociacionistas. Se pueden distinguir tres corrientes”*: (Mogrovejo, Mora, Vanhuynegem, 2012)

- La corriente inicial, introducida por inmigrantes europeos en Argentina o Brasil (italianos, franceses, alemanes), Paraguay (alemanes) y Chile o Perú (ingleses).
- La corriente sindical y mutualista, también de inmigrantes, con cooperativas de consumo, crédito y servicios funerarios (Argentina, Chile, Uruguay).
- La corriente social de pensadores y políticos latinoamericanos, más autóctona, que promovió cooperativas con fines sociales (Perú, Ecuador, Costa Rica).

En América Latina, además de la influencia ideológica europea, la influencia de la iglesia católica, los movimientos sindicalistas y la política entregaron elementos en el desarrollo inicial del cooperativismo.

En Chile, el cooperativismo surge motivado por las influencias ya mencionadas, como un manifiesto del movimiento obrero o sindical. En 1887 se funda la primera Cooperativa de Consumo en Valparaíso, la Cooperativa La Esmeralda, que buscaba lograr el bienestar de la clase obrera, tanto de industriales como de artesanos, a través de la creación de sociedades de comunes esfuerzos, donde se promoviera el ahorro, el socorro mutuo, la asociación y valores como: la confianza, honradez y moderación, para finalmente ser testigos de grandes beneficios.

La historia del cooperativismo en nuestro país, tal como se expone en Pérez, Radrigán y Martini (2003), se podría resumir en 6 grandes etapas:

1. Etapa Inicial (1887-1924): creación de las primeras cooperativas de las que se tiene documentación. En 1887, surgen en Valparaíso las primeras cooperativas de consumo llamadas “La Valparaíso” y “La Esmeralda”, a partir de la Sociedad de Socorros Mutuos de la Unión de Tipógrafos, institución creada en 1853 por el movimiento obrero. Posteriormente, en 1904, surgió la Cooperativa de Consumo de los Trabajadores de Ferrocarriles del Estado, promovida por el Estado e impulsada por los trabajadores. Entre 1904 y 1924, se registraron 40 sociedades cooperativas en distintos sectores, primando las de consumo. Las cooperativas, en este periodo, surgen por libre iniciativa de grupos de personas, en forma absolutamente aislada entre sí.

2. Etapa de Iniciativa Legal (1925-1963): El 30 de septiembre de 1924, se promulgó la primera Ley de Cooperativas (Ley N°4.058). Se entrega en este período un marco jurídico donde el Estado es el que se hace cargo, creando un Departamento de Mutualismo y Cooperación dependiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El papel del Estado era diseñar e impulsar políticas e iniciativas de desarrollo sectoriales, a través de la utilización de cooperativas. La normativa introduce facilidades crediticias estatales y medidas tributarias especiales que impulsan la creación de cooperativas de consumo y de vivienda, que en muchos casos fracasaron por el

abuso de los créditos y el mal uso de las franquicias. En 1927 se creó el Departamento de Cooperativas (DECOOP) dependiente del Ministerio de Fomento. Luego, en 1939 se creó la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), con lo cual el cooperativismo se vio particularmente favorecido, especialmente en el área rural a través de las cooperativas agrícolas, vitivinícolas, lecheras y de electrificación. El organismo estatal tenía como misión impulsar el desarrollo económico de diferentes sectores económicos a través de la industrialización del país. Esto favoreció la creación de cooperativas agrícolas de colonización, vitivinícolas, eléctricas y de vivienda, en los años cuarenta y cincuenta. Tras la creación en la década de los cincuenta de diversas cooperativas, varias de ellas consideradas emblemáticas, destaca el Decreto con Fuerza de Ley N°326 de 1960, más conocido como Ley General de Cooperativas (LGC), durante el Gobierno de Jorge Alessandri, y luego su posterior modificación el año 1963 al dictarse la ley sobre la Reforma Agraria, resultando en un marco jurídico protector que daba privilegios para el desarrollo asociativo y democrático de las cooperativas, cambios que sentaron las bases del cooperativismo actual.

3. El Cooperativismo como Proyecto de Desarrollo (1964-1970): En 1964 el actual Presidente Eduardo Frei Montalva, consideraba a las cooperativas como agentes de modernización, por lo que en su programa de gobierno les otorgaba un papel destacado. Con esto el sector cooperativo se ve fuertemente estimulado, en concordancia con las políticas de promoción popular y apoyo a la organización económica de los diversos sectores sociales.

En este periodo el Estado favoreció directa e indirectamente el desarrollo cooperativo a través de organismos estatales como la Corporación de Reforma Agraria (CORA), que impulsó las cooperativas de asignatarios de tierras expropiadas y el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), que apoyó la creación de cooperativas campesinas y pesqueras. Además, en 1965 se creó la Comisión Nacional Coordinadora de Cooperativas, compuesta por funcionarios gubernamentales y representantes del movimiento cooperativo y el Departamento de Desarrollo Cooperativo del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). Asimismo, en esta época surgieron dos organizaciones de integración funcional de las cooperativas: el Instituto de Financiamiento Cooperativo (IFICOOP), ICECOOP en el campo de la educación cooperativa, el Instituto de Auditorías Cooperativas (AUDICOOP) en materias de auditoría y control y la Confederación General de Cooperativas de Chile (CONFECOOP). Es la época en la cual se ponen en marcha diversas iniciativas de formación cooperativa como por ejemplo el Centro de Estudios Cooperativos de la Universidad Católica de Chile (1965), la Escuela de Técnicos en Administración Cooperativa (1968) y el Centro de Estudios Sindicales y Cooperativos ambos de la Universidad de Chile

En términos globales, durante el gobierno de Frei, hubo un crecimiento del 70% en el número de cooperativas: de 1.531 en 1966 a 2.616 en 1970. El cooperativismo chileno parecía haber consolidado su posición y el fuerte apoyo estatal favorecería su crecimiento y expansión en todos los sectores de la vida económica y social del país.

4. Etapa de ambigüedad (1971-1974): En el gobierno de Salvador Allende el cooperativismo no formó parte de las prioridades. Sin embargo se estableció el apoyo al movimiento y la prohibición de estatizar las cooperativas existentes, lamentablemente esto contribuyó a aumentar aún más su vulnerabilidad, puesto que se le dio una connotación política a las posiciones adoptadas por los que apoyaban o condenaban la acción gubernamental en esa materia.

Se considera este periodo como una etapa de ambigüedad, dado que ciertas autoridades consideraban al cooperativismo como una fórmula encubierta de capitalismo.

De todas formas, en estos años se crearon en Chile 597 cooperativas y sólo se disolvieron 29, gracias a los avances propiciados en el gobierno anterior. En 1976 se registra el mayor número de cooperativas vigentes: 3.347.

5. Etapa de crisis y replanteamiento (1975-1989): La dictadura militar en Chile, tuvo como consecuencia la involución del movimiento, causado en parte por las medidas de represión, eliminación o control de los movimientos populares, se consideraba al cooperativismo como un movimiento social emparentado a ideologías enemigas, y como un modelo de baja eficacia empresarial. Además, con la implementación del modelo neoliberal, la intervención en sus procesos democráticos internos, los ataques a las cooperativas cercanas a sectores populares, la crisis económica de 1975 y luego de 1982 hace que se produzca una inevitable disolución y quiebre de cooperativas y las que quedaron, fueron perdiendo su impacto social público a nivel nacional. Es en esta etapa cuando más disoluciones de cooperativas se producen. La suma de todos los factores anteriores, se refleja en la disolución de 1.258 cooperativas entre 1975 y 1989. También, las instituciones de integración cooperativa se reducen de 45 en 1976, a 22 en 1985. Las cooperativas se ven obligadas a reformular su función social, ahora se colocarán de cara al mercado, priorizando la eficiencia y calidad de sus servicios y productos para así adaptarse mejor a la existente economía abierta, y conseguir una mejor ubicación en el mercado.

6. Etapa actual (1990-hasta la fecha): los 25 años desde el retorno de la democracia, se han caracterizado por la autonomía del sector cooperativo y la baja prioridad impuesta por el Estado respecto al tema. Actualmente en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo se está trabajando en la propuesta de una política pública para el desarrollo de la economía social y cooperativa. Las dificultades transversales a los distintos tipos de cooperativas es en primer lugar

que las personas no están formadas para poder desarrollar un emprendimiento de carácter asociativo, la sociedad es desconfiada, por cultura, esta formada para que cada uno se enfoque en sí, y ahí hay un tope, no hay una cultura de colaboración, hay una cultura de individualismo. Un segundo componente es que no hay políticas públicas, lo que genera un desconocimiento en instituciones como bancos, cajas de compensación, Fonasa, etc. Y lo tercero es que mas allá de lo que es política pública, las cooperativas no se conocen, por lo que se pasa por soñador, utópico.

Actualmente hay en curso una modificación a la Ley General de Cooperativas la cual esta en la ultima etapa del segundo trámite, donde debe ir a la sala del senado, seguido del tercer trámite, donde lo que se aprobó en la cámara de diputados y se cambio en la de senado debe volver a la cámara de diputados para volver a votarse. Cerrando este proceso idealmente en mayo de este año.

2.2.2 Marco Regulatorio General

A continuación se presentarán un resumen de las disposiciones comunes según la Ley General de Cooperativas para toda clase de cooperativas:

De la Naturaleza de las Cooperativas (LGC, DFL-5, TITULO I)

- Son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios.
- Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.
- Las cooperativas pueden tener por objeto cualquier actividad y estarán sujetas a las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos.

De la Constitución de las Cooperativas (LGC, DFL-5, TITULO II)

- Las cooperativa que se organicen con arreglo a la presente ley gozaran de personalidad jurídica.
- El acta de la Junta General Constitutiva, deberá expresar el nombre, profesión o actividad, domicilio y cédula nacional de identidad de los socios que concurren a su constitución. Asimismo, deberá constar en ésta la aprobación de los estatutos y el texto íntegro de éstos.
- Un extracto de la escritura social deberá inscribirse en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio de la cooperativa, y publicarse por una sola vez en el Diario Oficial

De los Socios de las Cooperativas (LGC, DFL-5, TITULO III)

- Salvo los casos especialmente previstos en la ley, el número de socios de una cooperativa será ilimitado.
- Los socios de las cooperativas podrán pertenecer a dos o más entidades de igual finalidad, salvo que sus estatutos lo prohíban.
- La ley exige que ningún socio tenga una participación en el capital superior al 20%.
- La persona que adquiere la calidad de socio, responderá con sus aportes de las obligaciones contraídas por la cooperativa antes de su ingreso.
- Un socio puede renunciar a la cooperativa en cualquier momento, con las excepciones indicadas en el estatuto. El socio que haya renunciado tiene derecho a la devolución del monto actualizado de sus cuotas de participación.

De la Dirección, Administración y Vigilancia de las Cooperativas (LGC, DFL-5, TITULO IV)

- Junta General de Socios. Autoridad de la cooperativa. Cada socio tiene derecho a un voto, en elecciones de personas y en proposiciones que se formulen. Deben elegir a los socios que integrarán: el consejo de administración, la junta de vigilancia, el gerente o administrador, y los comités sobre materias específicas.
- Consejo de Administración. Tiene a su cargo la administración superior de los negocios sociales y representa judicial y extrajudicialmente a la cooperativa para el cumplimiento del objeto social, sin perjuicio de la representación que compete al gerente. Equivale a lo que en otras organizaciones se denomina Directorio.
- Junta de Vigilancia. Tiene por objeto examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros y las demás atribuciones que se establezcan en el estatuto y en el reglamento. Deberá especialmente presentar un informe a la Junta General de Socios, acerca de sus actuaciones, y los resultados de sus revisiones
- Gerente o administrador. Ejecutor de los acuerdos y órdenes del Consejo de Administración, representará judicialmente a la cooperativa, como a las demás instituciones regidas por la Ley General de Cooperativas.

Del Capital y de los Excedentes (LGC, DFL-5, TITULO V)

- El capital de las cooperativas será variable e ilimitado, a partir del mínimo que fijen sus estatutos y se formará con las sumas que paguen los socios por la suscripción de sus cuotas de participación.

- La responsabilidad de los socios de las cooperativas estará limitada al monto de sus cuotas de participación.
- Las cuotas de participación de las cooperativas serán nominales y su transferencia y rescate, si este fuere procedente, deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración.
- Las cooperativas deberán practicar balance al 31 de diciembre de cada año.
- Podrá aceptarse por el Consejo de la cooperativa la reducción o retiro parcial de los aportes hechos por los socios, sin que estos pierdan la calidad como tales y de acuerdo con las normas que al efecto establezcan los estatutos.
- La ley distingue entre remanentes y excedentes. Los remanentes(saldo favorable del ejercicio) en primera instancia se debe destinar a la absorción de perdidas acumuladas, y si quedase saldo de esto se decide si se constituye e incrementa la cuenta de reservas voluntarias y posteriormente decidir sobre el pago de intereses al capital. Los excedentes (saldo luego de las operaciones realizadas con el remanente) se pueden distribuir en dinero a los socios o dar lugar a la emisión de cuotas de participación.
- En caso de liquidación de una cooperativa, una vez absorbidas las eventuales perdidas, pagadas las deudas y reembolsado a cada socio el valor actualizado de sus cuotas de participación, las reservas legales y cualesquiera otros excedentes resultantes, se distribuirán entre los socios, a prorrata de sus cuotas de participación.

De la Disolución, Fusión, División, Transformación y Liquidación de las Cooperativas (LGC, DFL-5, TITULO VI)

- Las cooperativas se disuelven: por el vencimiento del plazo de duración, por acuerdo de la Junta General, por las demás causales contempladas en los estatutos.
- Dos o más cooperativas pueden fusionarse.
- La división de las cooperativas y su transformación en otro tipo de sociedad, deberá ser acordada en la junta general de socios citada especialmente con dicho objeto.
- La liquidación de una cooperativa disuelta será realizada por una comisión de tres personas elegidas por la junta general de socios.
- La cooperativa disuelta subsiste como persona jurídica para los efectos de su liquidación, quedando vigentes sus estatutos en lo que fuere pertinente. En este caso, deberá agregar a su razón social las palabras “en liquidación”.

De los Privilegios y Exenciones (LGC, DFL-5, TITULO VII)

- Situación para la cooperativa. a) del cincuenta por ciento de todas las contribuciones, impuesto, tasas y demás gravámenes impositivos en favor del Fisco, excepto del IVA. b) de la totalidad de los impuestos que gravan a los actos jurídicos, convenciones y demás actuaciones que señala, en todos los actos relativos a su constitución, registro, funcionamiento interno y actuaciones judiciales. c) del cincuenta por ciento de todas las contribuciones, derechos, impuestos y patentes municipales, salvo los que se refieren a la elaboración o expendio de bebidas alcohólicas y tabaco. d) en materia de Impuesto a la Renta las cooperativas se rigen por las normas contenidas en el artículo 17 del Decreto Ley No 824 de 1974. Siendo importante destacar que no están afectas al Impuesto a la Renta por aquella parte del remanente correspondiente a operaciones realizadas con sus cooperados. Por otra parte, si están afectas al Impuesto a la Renta por aquella parte del remanente correspondiente a operaciones realizadas con personas que no son socios.
- Situación para los socios. Los intereses provenientes de aportes de capital o cuotas de ahorro tributan con el Impuesto Global Complementario o Adicional. Los socios cuyas operaciones formen parte o digan relación con su giro habitual, deberán registrar como parte de los ingresos brutos para todos los efectos legales los excedentes, distribuciones y cantidades que les hayan reconocido las cooperativas. Las participaciones o distribuciones que correspondan a los socios de las cooperativas de trabajo se considerarán rentas del número 1 del artículo 42 de la Ley de Impuesto a la Renta (rentas afectas al Impuesto Único de segunda categoría que afecta las rentas del trabajo, tales como, sueldos salarios, etc.). Los socios no pagarán el Impuesto de Primera Categoría establecido en la Ley de Impuesto a la Renta, por el mayor valor de las cuotas de participación. El aumento del valor nominal de las cuotas de capital estará exento de todo impuesto (Art. 51 de la Ley Gral. de Cooperativas)

De las Sanciones (LGC, DFL-5, TITULO VIII)

- Solo las entidades que se hubieren constituido en conformidad a las disposiciones de la presente ley podrán usar en su denominación la palabra cooperativa u otra semejante.
- Las resoluciones del Departamento de Cooperativas que apliquen multas tendrán merito ejecutivo una vez vencido el plazo para impugnarlas o desde que quede a firme la sentencia que rechace el recurso de reclamación. El cobro de las multas corresponderá a la tesorería General de la República.

2.2.3 Clases de cooperativas en la actualidad

Hoy en día en la Ley General de Cooperativas se distinguen a lo menos siete clases de cooperativas:

Cooperativas de Trabajo: tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual (D.F.L N°5, Artículo 60).

Cooperativas Agrícolas, Campesinas y Pesqueras: las agrícolas y campesinas se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial, y actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios (D.F.L N°5, Artículo 65). Las cooperativas pesqueras son aquellas que se dedican a la producción, compra, venta, distribución, transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la explotación de productos del mar y a las actividades que persigan el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes las desempeñan (D.F.L N°5, Artículo 68).

Cooperativas de Servicios: tienen por objeto distribuir los bienes y proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus socios, con el propósito de mejorar sus condiciones ambientales y económicas y de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales o culturales (D.F.L N°5, Artículo 60). Dentro de las más comunes, destacan:

Escolares: se constituyen en los establecimientos de educación básica, media, especial o superior, con el objeto de propender al mejoramiento de las escuelas en las que se fundan y de la comunidad en que éstas funcionan. Entre las finalidades, estas cooperativas proporcionan útiles escolares o servicios que propendan al desarrollo cultural, social y físico de la comunidad educativa (D.F.L N°5, Artículo 69).

De abastecimiento y distribución de energía eléctrica y de agua potable: se constituyen con el objeto de distribuir energía eléctrica, a las cuales se aplican las normas del Decreto con fuerza de ley N°1 (1982), del Ministerio de Minería, mientras que las cooperativas de abastecimiento y distribución de agua potable se rigen por las disposiciones de las leyes especiales que regulan dicha actividad (D.F.L N°5, Artículo 72 y 73).

De vivienda: tienen por objeto satisfacer las necesidades habitacionales y comunitarias de sus socios y prestar los servicios inherentes a dicho objetivo (D.F.L N°5, Artículo 74). Hay dos tipos:

Cooperativas cerradas: se organizan para desarrollar un proyecto habitacional.

Cooperativas abiertas: son de objeto único y pueden desarrollar en forma permanente, simultánea o sucesiva diferentes programas habitacionales y tener carácter nacional o bien desarrollar una acción regional.

De ahorro y crédito: tienen por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios (D.F.L N°5, Artículo 86).

De consumo: tienen por objeto suministrar a los socios y sus familias artículos y mercaderías de uso personal o doméstico, con el objeto de mejorar sus condiciones económicas. Estas cooperativas, deben constituirse con al menos 100 socios (D.F.L N°5, Artículo 91).

Confederaciones, Federaciones e Institutos Auxiliares: Las federaciones de cooperativas están constituidas por tres o más cooperativas, las confederaciones por tres o más federaciones y los institutos auxiliares por siete o más personas jurídicas de derecho público, cooperativas u otras personas jurídicas de derecho privado que no persiguen fines de lucro (D.F.L N°5, Artículo 101).

2.3 Sector Cooperativo de Trabajo Chileno (SCTCh)

El SCTCh es el enfoque de este trabajo de investigación y por ende es necesario hacer una revisión de las disposiciones especiales respecto a esta organización, con el fin de conocer al sector, y posteriormente entender el por qué de sus situaciones problemas y por otro lado, proponer una solución factible para su cultura e identidad.

2.3.1 Antecedentes Históricos del SCTCh

Las primeras cooperativas de trabajo formalmente constituidas se desarrollan en la década de los 60. La primera cooperativa de trabajo se constituye en la región de Coquimbo, específicamente en Los Vilos. De ahí hasta 1961 solo se registran dos nuevas cooperativas de trabajo. Entre 1967 y 1970 el SCTCh pasa por una etapa germinal, debido a que el gobierno de Eduardo Frei Montalva “*impulsó el desarrollo del cooperativismo como una vía para generar un desarrollo sustentable y alternativa*” (Dávila, Radrigán y Penaglia, 2012:113). Bajo esta premisa, se propone el programa de gobierno “*Vía No Capitalista de Desarrollo*”, que “*promovía la participación de los trabajadores en las empresas, fijaba condiciones de operación de la inversión extranjera, y recomendaba la alianza del gobierno, el partido y los sindicatos para granjearle una base de apoyo social al proceso de transformaciones*” (Fortunatti, 2006:1). El gobierno pide al Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec, que desarrolle un programa enfocado en estas

nuevas organizaciones. En consecuencia ese año se crea al interior de Sercotec la Subgerencia de Producción Cooperativa y Social dividida en tres departamentos: Departamento de Desarrollo Cooperativo, el Departamento de Experimentación de Nuevas Formas de Empresa y el Departamento de Promoción Industrial (Radrigán, <2011:110). Con estas nuevas divisiones se logra generar casi 30 empresas de autogestión, casi todas en la forma legal de cooperativas. Sercotec se encargaba de reactivar empresas que estaban en quiebra convirtiéndolas en grupos cooperativos, capacitando a los trabajadores y poniendo una gerencia externa, por lo tanto esas nuevas empresas de autogestión surgían desde la urgencia de los trabajadores por conservar sus puestos de trabajo y no por la motivación de desarrollar una organización autogestionada.

Durante el periodo de 1970 y 1973, el desarrollo de cooperativas de trabajo sufre una desaceleración, el modelo cooperativo deja de ser prioridad, y la socialización y estatización son el enfoque del gobierno. Sin embargo se tiene registro de 21 cooperativas de trabajo, como consecuencia del periodo anterior.

Desde el golpe de Estado en 1973 y hasta mediados de 1975, se dio un período paradójico en la historia de las cooperativas de trabajo chilenas. Había oficiales de las FF.AA. que adherían a ideas socialcristianas y corporativistas y que miraban con tolerancia estas iniciativas. Además, esta época coincidió con una indefinición al interior del régimen militar, ya que no sabían que modelo económico impulsar: nacionalista, liberal, desarrollista, etc.

Simultáneamente se reprimió y persiguió al movimiento sindical y a la militancia izquierdista.

El Ministerio de Economía tomó la iniciativa de reactivar el programa de empresas de trabajadores del Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec. En los casos de devolución de empresas estatizadas o intervenidas -cuyos propietarios históricos no querían o no podían hacerse cargo de ellas nuevamente- la primera opción para comprarlas se les dio a sus trabajadores. A consecuencia de esto, en los próximos dos años se reactiva el escenario para las cooperativas de trabajo, generándose 50 nuevas cooperativas, llegando a un momento histórico para el SCTCh con 130 cooperativas y casi 9.000 trabajadores (Sotomayor, 2014)

A mediados de 1975, la Dictadura se decidió a impulsar el modelo económico neoliberal. Claramente las cooperativas, en general, no tenían espacio de desarrollo, y además se cancelaron todas las actividades destinadas a este campo, incluidas las de Sercotec. La Ley de Cooperativas (reformada en 1974 y 1978) señalaba que una cooperativa solamente se podía constituir por medio de un decreto supremo, mediante un análisis previo del Departamento de Cooperativas, dificultando más aun un posible desarrollo de nuevas cooperativas. Sumado a esto,

el mismo año, aparece la llamada “Crisis del Petróleo”³ que generó muchos problemas económicos y el aumento del desempleo, complicando el desempeño de las empresas de trabajadores.

A fines de 1975, el Cardenal Raúl Silva Henríquez buscó impulsar la creación de empresas autogestionadas. Se encargó a la Fundación para el Desarrollo (Fundes)⁴ generar un sistema de apoyo para estas organizaciones. Fundes puso en marcha un Sistema de Financiamiento de la Autogestión, siendo el mismo cardenal quien consiguió recursos vía cooperación internacional. El Sistema de Financiamiento de la Autogestión decidió crear la cooperativa de ahorro y crédito ACL, destinada a generar recursos financieros para el sector.

En 1974 se crea la Federación de Cooperativas de Trabajo Fecoop, y la Central de Comunicaciones de Trabajo CCT. Las organizaciones gremiales del sector cooperativo y de trabajo, en particular, crean en 1975 el Instituto de Cooperativas de Trabajo ICT, como sociedad auxiliar de asistencia técnica. A fines de 1976 se constituyó el “Instituto de la Autogestión” (INA), que sería el organismo de concertación y de asistencia técnica para las empresas de trabajadores.

En 1977, el Banco Central coartó el accionar de las cooperativas de ahorro y crédito, por lo que las funciones de ACL se vieron seriamente limitadas.

A principios de los 80 habían cerca de 90 cooperativas de trabajo activas, recibiendo apoyo del ICT, del INA y de Fecoop.

Durante 1982 estalló una crisis económica que tuvo fuerte impacto en la economía y en la sociedad: el desempleo llegó al 26% de la fuerza laboral y el producto cayó en un 16%. Esto influyó negativamente en el SCTCh: en 1983 se registraron no más de 10 cooperativas de trabajo

³ La Crisis del Petróleo surge a raíz de la decisión de la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo con miembros del golfo pérsico de la OPEP de no exportar más petróleo a los países que habían apoyado a Israel durante la guerra que enfrentaba a Israel con Siria y Egipto. En consecuencia, se produce una fuerte alteración en la situación mundial, los países exportadores de petróleo ven mejorar notablemente sus términos de intercambio y acumulan divisas, en cambio los países importadores son fuertemente afectados. Chile entra así a tener un crecimiento económico basado en el endeudamiento externo e interno. Para frenar la inflación se reduce la liquidez y suben fuertemente los intereses en moneda nacional. El bajo valor de la divisa generó importaciones destructivas de las producciones nacionales lo que trajo un notable aumento del desempleo, y además desalentaba o paralizaba exportaciones.

⁴ La Fundación para el Desarrollo fue creada el 20 de septiembre de 1966 por el Arzobispo de Santiago, Cardenal Raúl Silva Henríquez con el propósito de realizar promoción humana integral. Cuenta con personalidad jurídica civil otorgada el 10 de enero de 1967, mediante decreto N° 74 del Ministerio de Justicia. Actualmente se conoce como Fundación Emmanuel y su misión es: *“Colaborar en el mejoramiento de la calidad de la educación y en la promoción de las personas que viven en condiciones de pobreza, vulnerabilidad o exclusión, a través de apoyo a proyectos que apunten a su desarrollo integral y que a la vez generen impacto positivo en la comunidad”*.

activas. La política general del gobierno en el campo del sector cooperativo era francamente restrictiva, siendo muy compleja la creación de cualquier nueva unidad.

La Fecoop, rearticulada en el marco de la Confederación General de Cooperativas de Chile (Confecoop), se incorporó en el proceso de elaborar un Proyecto de Desarrollo Cooperativo. Esta acción gremial fue bastante exitosa a la hora de conseguir fondos de la cooperación internacional no gubernamental. Por iniciativa de Fecoop se constituyó, en mayo de 1988, la Federación de Empresas, Cooperativas y Talleres Asociados Fecot A.G. La Fecot agrupó a numerosas empresas y talleres (en su mejor época llegaron a ser más de 50 unidades). Para dar a estas empresas una estructura de sistema se creó –en conjunto con otras instituciones- un organismo de financiamiento: la Cooperativa de Ahorro y Crédito Liberación (CREDICOOP) y se reflotó el Instituto de Cooperativas de Trabajo ICT -que entregaba asistencia técnica.

A comienzos de los 90, varias ONGs intentaron fortalecer la autonomía de la sociedad civil y promover la Economía Solidaria. Para esto, se reforzó un micro medio de comunicación (boletín *La Hoja*), se realizaron ferias masivas (de la Solidaridad –Fesol-) y se creó la Red de Información de la Economía Popular y de Solidaridad (Integrando). Todo esto terminó a fines de 1996, debido a que nuestro país ya no era considerado un objetivo de las agencias internacionales de cooperación. Se desactivó la FECCOOP-FECOT, desaparecieron la mayor parte de los talleres laborales y las ONGs se reconvirtieron para ejecutar los planes estatales.

La rigidez de la Ley General de Cooperativas de 1978 ha limitado los márgenes de maniobra del sistema cooperativo en el modelo neoliberal de economía de mercado imperante. El cooperativismo no ha sido un tema prioritario en la política nacional como lo demuestra el hecho que las reformas a la mencionada Ley General de Cooperativas se aprobaron el 4 de noviembre de 2002, tras diez años de tramitación parlamentaria. Asimismo, el presupuesto del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía sigue siendo muy reducido, aunque su gestión ha sido mucho más activa que en el periodo 1974-1989. Aun con los cambios de gobierno, se mantienen el modelo del Régimen Militar, en el cual las cooperativas no son una organización relevante a promover y desarrollar.

A continuación se puede observar el detalle de cooperativas de trabajo por año, desde 1930 hasta el año 2015

Tabla 2.1 Cooperativas de trabajo activas, inactivas y vigentes en diversos años

Año	ACTIVAS	INACTIVAS	VIGENTES
1930	0	0	0
1940	0	0	1
1950	0	0	2
1966	0	0	6
1970	0	0	18
1976	0	0	81
1982	0	0	47
1991	7	28	35
2002	68	53	121
2004	84	48	132
2006			113
2011	152	80	232
2015	220	123	313

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Decoop, 2015

2.3.2 Caracterización y organización de las Cooperativas de Trabajo

La Ley de cooperativas define a este tipo de empresas como: “Son cooperativas de trabajo las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual “(Art. 60)

En términos generales, las cooperativas de trabajo surgen cuando un grupo de personas llegan al acuerdo de trabajar juntos y coordinados con el objetivo de mejorar su participación en el mercado, y con ello incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida. De esta manera, se caracterizan por cumplir una función económica de carácter colectivo, es decir, una actividad compartida entre los socios. Se convierte en el sustento laboral de éstos.

Constitución de una cooperativa de trabajo.

Una etapa fundamental antes de constituir una cooperativa de trabajo es identificar los riesgos que implica el emprendimiento y la forma de minimizar éstos. Naturalmente existen los riesgos de cualquier negocio, como por ejemplo los cambios en las condiciones económicas o en los gustos de los consumidores, sin embargo, se deben considerar además los riesgos del trabajo “asociativo”, ya sea potenciales conflictos societarios, poca claridad de los roles, problemas de incentivos, problemas de gobernabilidad, entre otros. En consecuencia, la estrategia a seguir implica tres pasos claves:

1. Clarificar la estructura organizacional: establecer los roles, las responsabilidades, las compensaciones por el trabajo realizado, los incentivos a un trabajo sobresaliente y las sanciones por conductas inadecuadas. Esto permite que todos los participantes se sitúen dentro del mismo marco de acción, y tengan claridad de las consecuencias de su actuar, y de lo que se espera que haga cada uno.
2. Compartir la visión de futuro: se debe objetivizar conjuntamente el escenario futuro deseable y posible. Esto permitirá que los socios busquen un objetivo en común, que esperen los mismos resultados del emprendimiento y que las alternativas que propongan para lograr este objetivo estén alineadas.
3. Elaboración de los estatutos y reglamento interno: se desarrolla en concordancia con la visión, el modelo de negocio, la realidad societaria y la estructura organizacional, estableciendo normas internas de funcionamiento, dejando claro los deberes y derechos de cada participante, entre otros puntos.

Figura 2.1 Estudios involucrados en la preparación y evaluación de un proyecto empresarial

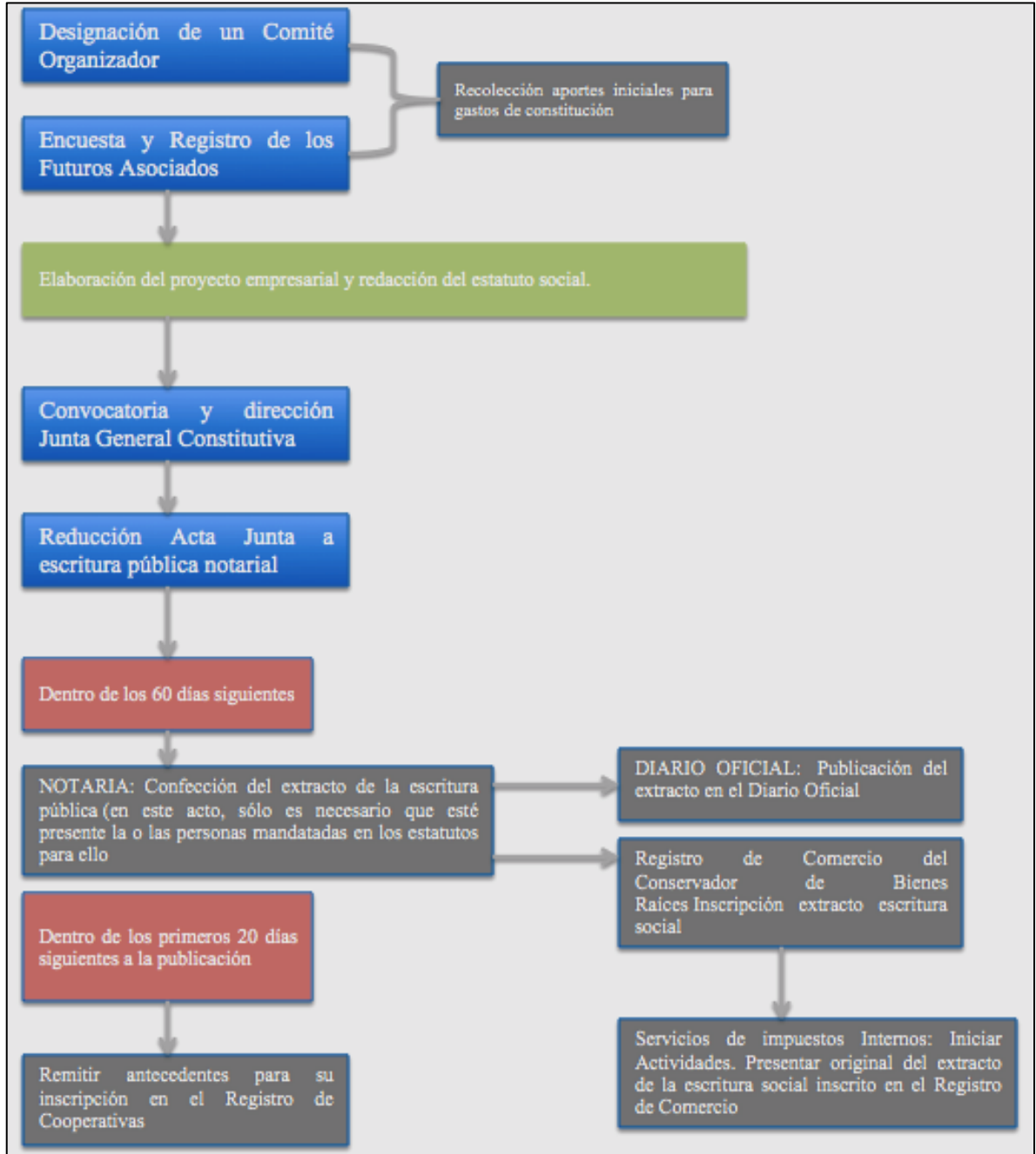


Fuente: Guía para constitución y funcionamiento de cooperativas de trabajo. Decoop 2010

Posterior a esto se deben hacer las consideraciones económicas del emprendimiento, por lo que será necesario elaborar un plan de negocios, para que de esta forma cada integrante tenga claridad sobre las ingresos y egresos que se desglosarán del funcionamiento de la cooperativa.

Pasos para constituir una cooperativa de trabajo:

Figura 2.2 Procesos de constitución de una cooperativa



Fuente: Guía para constitución y funcionamiento de cooperativas de trabajo. Decoop 2010

2.3.3 Marco Regulatorio para el SCTCh

El cuerpo de ley base desde el cual se ha desarrollado la normativa del sector cooperativo es el Decreto con Fuerza de Ley N° 5 de 2003, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley General de Cooperativas (19.832).

Las disposiciones especiales relativas a las cooperativas de trabajo son las siguientes:

Artículo 60: Son cooperativas de trabajo las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual. Los aportes de los socios personas naturales deberán consistir necesariamente en el trabajo que se obliguen a realizar, sin perjuicio de los aportes que hagan en dinero, bienes muebles o inmuebles. Las cooperativas de trabajo deberán tener un mínimo de cinco socios.

Artículo 61: No será obligatorio que las Cooperativas de Trabajo que tengan diez socios o menos, designen un Consejo de Administración. En caso que omitan su designación, al gerente, que será designado por la Junta General de Socios, le corresponderán las atribuciones que esta ley y su reglamento confieren al Consejo de Administración. Sin embargo, la Junta General podrá disponer que el gerente deberá desempeñar todo o parte de las atribuciones correspondientes al Consejo de Administración, en conjunto con uno o mas socios que deberá determinar. Las cooperativas señaladas en el inciso anterior tampoco estarán obligadas a designar una Junta de Vigilancia, en cuyo caso deberán designar un inspector de cuentas titular y un suplente, que tendrán las atribuciones que esta ley y su reglamento confieren a la Junta de Vigilancia.

Artículo 62: Los socios trabajadores no tendrán derecho a percibir remuneración, sin perjuicio de que podrán percibir una suma equivalente a un ingreso mínimo mensual si trabajan durante la jornada ordinaria de trabajo o a la proporción correspondiente en caso contrario. Dichas sumas serán consideradas gastos del ejercicio en que hayan sido devengadas y los socios no estarán obligados a devolverlas en caso alguno. El excedente se distribuirá entre los socios en proporción al trabajo realizado por cada uno de ellos, según las normas generales que fije el respectivo estatuto. Los socios podrán hacer retiros anticipados durante el ejercicio con cargo a los excedentes del mismo. El monto máximo de dichos retiros será determinado por el consejo de administración. Estos retiros no podrán ser superiores a la suma de los excedentes devengados en el curso del ejercicio, más los saldos no distribuidos en los ejercicios anteriores. Las sumas retiradas en exceso deberán ser cubiertas por los socios, sin perjuicio de la responsabilidad de los miembros del consejo que hubieren adoptado el acuerdo respectivo y del gerente que no haya manifestado su opinión en contrario. El Departamento de Cooperativas tendrá la facultad de dictar

normas que regulen el tratamiento de los anticipos retirados en exceso, en el evento que éstos no sean reintegrados en el ejercicio siguiente a aquél en que se pagaron.

Artículo 63: El ingreso, retiro o exclusión de los socios, las prestaciones mutuas a que haya lugar y, en general, las relaciones entre los socios y las cooperativas de trabajo, no se regirán por las normas del Código del Trabajo sino por las contenidas en esta ley, el estatuto, el reglamento interno de la cooperativa y el reglamento de la presente ley. Sin embargo, serán aplicables a los socios personas naturales y a las cooperativas, según corresponda, los artículos 14, 15, 17 y 158, y los Títulos I, II y III del Libro II del Código del Trabajo. Los estatutos deberán regular la forma de determinar la naturaleza de los servicios que deberán prestar los socios personas naturales, el lugar o ciudad en que hayan de prestarse, la duración y distribución de la jornada de trabajo, el trabajo en horas extraordinarias, el descanso dentro de la jornada, el descanso semanal, el feriado anual y las prestaciones a que tenga derecho el socio que se retire o sea excluido. Los conflictos que se susciten en relación con las materias tratadas en este artículo y las prestaciones a que dieren lugar, serán de conocimiento de los juzgados de letras del trabajo del domicilio de la cooperativa, conforme al procedimiento establecido en el Capítulo II del Título I del Libro V del Código del Trabajo.

Artículo 64: Los socios de las cooperativas de trabajo deberán tributar por su participación en el excedente con el impuesto que corresponde a los contribuyentes señalados en el artículo 42o No 1, de la Ley de Impuesto a la Renta, siempre que lo hayan percibido efectivamente. Sólo para los efectos previsionales, las cooperativas de trabajo serán consideradas empleadoras y los socios que trabajen en ellas trabajadores dependientes de las mismas, quienes accederán a todos los beneficios que la legislación establece para estos, tales como el subsidio por cargas familiares y el seguro por accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. En tal carácter, la cooperativa hará la retención de las sumas que corresponda descontar por impositivos previsionales y las enterará ante la institución previsional respectiva, conjuntamente con aquellos aportes previsionales que corresponden a su condición de empleadora. Sólo las sumas percibidas efectivamente por los socios con cargo al excedente, en conformidad al reglamento interno, serán consideradas remuneraciones para estos efectos. Los excedentes que sean capitalizados por los socios no estarán afectos a los descuentos previsionales

2.3.4 Fiscalización de las Cooperativas de Trabajo

Todas las cooperativas están bajo la fiscalización del Decoop, la cual esta diferenciada por el tipo de cooperativas: por el rubro, por el tamaño, y además hay una clasificación que es de "importancia económica" que son aquellas que tienen más de 500 socios, o 50.000 UF de activos, para este tipo de cooperativas hay una fiscalización expresa y un mayor nivel de exigencia. Para

las que no son de importancia económica, tienen obligación de hacer llegar regularmente los balances, las actas de junta general de socios; y en la medida que un socio, un cliente o un tercero involucrado genera un reclamo y lo presenta en el Decoop, existe una labor de fiscalización. Los procesos de fiscalización tiene tres mecanismos:

- A distancia: el Decoop solicita información a la cooperativa
- Plataforma de Internet: las cooperativas de importancia económica de manera regular y las ahorro y crédito de manera mensual deben enviar información a través de internet.

In situ: que se da cuando existe una denuncia y se asiste a la cooperativa. El Decoop tiene la facultad de instalarse en la cooperativa de manera física.

2.3.5 Situación Actual del SCTCh

Hoy en día en Chile existe un alrededor de 5000 cooperativas registradas en el directorio del Departamento de Cooperativas, de las cuales sólo 1300 están vigentes y activas. En los últimos 6 años ha habido un crecimiento del 75,1% en la cantidad de cooperativas inscritas (desde el 2008 al 2014), mostrando el alto dinamismo del sector. La mayoría de las cooperativas chilenas vigentes y activas son de servicios (48,38%), seguidas por las agrícolas, campesinas y pesqueras (33,39%), y finalmente las de trabajo (16,92%). El 1,31% restante están consideradas como confederaciones o federaciones.

Tabla 2.2. Cooperativas activas y vigentes por rubro

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Agrícola	127	9,77%
Agua Potable	155	11,92%
Ahorro y Crédito	46	3,54%
Campesinas	238	18,31%
Confederación	2	0,16%
Consumo	26	2%
Eléctrica	23	1,77%

Federación	15	1,15%
Multiactiva	12	0,92%
Pesquera	69	5,31%
Servicios	127	9,76%
Trabajo	220	16,92%
Transporte	18	1,39%
Veraneo	35	2,69%
Vivienda abierta	7	0,54%
Vivienda Cerrada	154	11,85%
Otras	26	2%
Total	1300	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Decoop, 2015

Los socios de las cooperativas representan el 20,7% de la fuerza de trabajo en Chile, cuentan con 1 millón 748 mil inscritos, que simboliza un quinto de la fuerza de trabajo país. En el Sector Cooperativo de Trabajo hay un total de 7.908 socios, de los cuales 3.793 pertenecen a la parte activa del sector. Según los datos del Decoop, los asociados hombres son 519 y las mujeres son 243, por lo que existe un desconocimiento sobre el real porcentaje de participación de hombres y mujeres en el sector. Sin embargo en un estudio realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, en base a datos de marzo del 2014, en donde el total de asociados activos eran 2.320, se concluyó que el porcentaje de mujeres asciende al 70,7%, mostrándose como una herramienta relevante para mejorar las capacidades sociales y económicas de las mujeres.

En cuanto a la repartición geográfica, mientras que casi la mitad de las empresas formales se concentran en la Región Metropolitana, solo un 25,6% de las cooperativas se ubican en esta región, por lo que se puede concluir que las cooperativas promueven la diversificación regional. Análogo a esta situación es lo que ocurre en el sector cooperativo de trabajo, como se puede observar en la tabla, solo el 33,65% del total de activas y vigentes se ubican en la Región Metropolitana, seguido por un 19,09% en la región de Los Lagos.

Tabla 2.3. Distribución geográfica de las cooperativas de trabajo

Región	Vigentes y Activas	Porcentaje
Tarapacá	3	1,36%
Atacama	5	2,27%
Coquimbo	15	6,82%
Valparaíso	25	11,36%
O`Higgins	8	3,64%
Maule	3	1,36%
Biobío	7	3,18%
Araucanía	22	10%
Los Lagos	42	19,09%
Aisén	3	1,36%
Magallanes	4	1,82%
Metropolitana	74	33,65%
Los Ríos	2	0,91%
Arica y Parinacota	2	0,91%
S/I	5	2,27%
Total	220	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Decoop, 2015

CAPITULO III: EXPRESIÓN DE LA SITUACION PROBLEMA

PARA EL SCTCh

En este capítulo se presenta la problemática organizacional del Sector Cooperativo de Trabajo Chileno, en términos globales. La descripción de la situación problema distingue las entidades que tienen relevancia en la realidad actual del SCTCh.

La descripción de la situación problema no busca causas ni efectos de lo que sucede en el cooperativismo de trabajo, sino describir las entidades relevantes y que participan o influyen de una u otra forma en el SCTCh.

Se comenzará identificando los sistemas: Contenedor del Problema y Solucionador del Problema.

3.1 Sistema Contenedor del Problema (SCP)

“Un SCP es aquella porción de la realidad conformada por lo que se ha definido por sistema y el entorno que lo circunda, donde existen personas que forman grupos culturales y adoptan el papel de “vivir los problemas” de esa realidad. Pero así como son personas que viven los problemas de esa realidad, también son personas que poseen aspiraciones y visiones determinadas sobre los procesos de transformación a llevar a cabo en el sistema contenedor del problema”. (Rodríguez Ulloa, 1994:78).

En base a esta definición, el SCP para esta investigación es claramente identificable, y se distinguen los siguientes grupos: Socios, Cooperativas de Trabajo, Organización Federativa.

A continuación se exponen las situaciones problemáticas identificadas:

- Socios

Según la Ley General de Cooperativas (LGC), *“podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales y las personas jurídicas de derecho público o privado”* (Artículo 13° del Texto Refundido, Concordado y Sistematizado de la Ley General de Cooperativas)⁵

Los socios cooperativistas son el elemento fundamental de cada cooperativa. Más aun en las cooperativas de trabajo, donde los socios son trabajadores. En la actualidad se registran 3.793 socios activos en el SCTCh. Sin embargo en un estudio realizado por el Ministerio de Desarrollo Social Chileno en diciembre del 2010, denominado “Políticas Sociales y Alianzas Público Privadas” (Jiménez, 2010:57) muestra que el total de socios del SCTCh es mucho mayor, alcanzando en total 23.488 socios, de los cuales 4.321 son mujeres y 15.552 son hombres. Además de éstos, 19.873 son socios Personas Naturales y 3.615 son Personas Jurídicas.

- Cooperativas de Trabajo

Según la Ley General de Cooperativas: *“Para los fines de la presente ley son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las*

⁵ Ley 19.832 (2003). Ley General de Cooperativas. Santiago de Chile. Ministerio de Economía. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=221322>

condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales:

Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.

Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas.

Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas” (Artículo 1º del Texto Refundido, Concordado y Sistematizado de la Ley General de Cooperativas)⁶

En el capítulo 2, en el punto 2.4 se puede encontrar el detalle de la situación actual del SCTCh en cuanto a cooperativas de trabajo (total de cooperativas, estado, distribución geográfica)

- Organización Federativa

La Ley General de Cooperativas señala: *“Las federaciones de cooperativas estarán constituidas por tres o más cooperativas, las confederaciones por tres o más federaciones y los institutos auxiliares por siete o más personas jurídicas de derecho público, cooperativas u otras personas jurídicas de derecho privado que no persiguen fines de lucro. A las federaciones y confederaciones podrán pertenecer también como socios otras personas jurídicas de derecho público o de derecho privado que no persigan fines de lucro” (Artículo 101º del Texto Refundido, Concordado y Sistematizado de la Ley General de Cooperativas)⁷*

Una organización federativa cooperativa es una organización en la cual la mayoría de los miembros son cooperativas. Entre estas se encuentran las confederaciones, las federaciones, y unidades y sociedades auxiliares. La importancia de estas organizaciones es que aportan valor agregado a la viabilidad de las entidades que la integran.

En el SCTCh existe solo una Federación, llamada “Federación de Empresas, Cooperativas y Talleres de Trabajo Artesanal y Asociado”, esta organización agrupa no solo a cooperativas de trabajo, talleres artesanales, artesanos, asociaciones gremiales, profesionales, etc.

3.2 Sistema Solucionador del Problema (SSP)

⁶ Ley 19.832 (2003). Ley General de Cooperativas. Santiago de Chile. Ministerio de Economía. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=221322>

⁷ Ibid

El SSP está compuesto por las personas que tienen vocación de solucionadores y que deciden solucionar los problemas que sufre el SCP. En síntesis, el SSP observa las aspiraciones, frustraciones y necesidades del SCP y propone soluciones que pueden estar o no en correspondencia con lo esperado por el SCP.

Igual que en el caso del SCP, en base a la definición expuesta anteriormente y tomando en cuenta el contexto actual del sector cooperativo de trabajo, se distinguieron dentro del SSP los siguientes grupos: legisladores, organismos de gobierno, centros de investigación y organismos internacionales.

A Continuación se expone en detalle las características de estos grupos:

- **Legisladores**

En Chile los legisladores se agrupan en el Congreso Nacional, éste es un órgano bicameral compuesto por la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados. Ellos son los encargados de formar las leyes que regulan el escenario en el que se desarrollan las cooperativas.

Actualmente se encuentra en proceso la modificación a la Ley General de Cooperativas. El proceso está en la última etapa del segundo trámite por lo que debe ir a la sala del Senado, luego viene el tercer trámite, que implica que lo que se aprobó en la Cámara de Diputados y se cambió en la Cámara de Senado debe volver a la Cámara de Diputados para volver a votarse. Este proceso estará cerrado idealmente en mayo del 2015. Sin embargo, las modificaciones no aplican a todas las cooperativas y para el sector cooperativo de trabajo no influye en nada esta modificación. Lo que revela la poca relevancia que tiene el sector en el ámbito político.

- **Organismos de gobierno**

El Departamento de Cooperativas, Decoop, el cual pertenece a la división Asociatividad y Economía Social, perteneciente al Ministerio de Economía, es el organismo del gobierno que se relaciona directamente con el sector cooperativo de trabajo. Según la Ley General de Cooperativas, en sus artículos 108 y 109, al Decoop le corresponde fomentar el sector cooperativo mediante la promoción de programas destinados al desarrollo de la gestión y capacidad empresarial del sector, dictar normas que contribuyan al perfeccionamiento del funcionamiento, registrar las cooperativas vigentes y la supervisión del cumplimiento de las leyes aplicables a las cooperativas y fiscalización del funcionamiento societario, administrativo, contable y financiero de éstas. La visión del Decoop es la siguiente: *“Ser una entidad gubernamental de excelencia, ágil, confiable, seria y colaboradora, que además de fiscalizar y supervisar al sector cooperativo con altos niveles de eficiencia, contribuye en su desarrollo y*

crecimiento, convirtiéndose en una contraparte validada frente a los otros agentes del Estado, así como un referente nacional del sector frente a organismos internacionales”⁸

- **Centros de investigación**

- CIESCOOP

El Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa⁹, perteneciente a la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, tiene por objetivo generar conocimiento sobre la Economía Social y el Cooperativismo, llevar a cabo instancias, que involucren estudiantes, en relación a la economía social, como también instancias de educación y capacitación de personas pertenecientes a organizaciones asociativas, desarrollar actividades de difusión de la Economía Social en Chile, prestar servicios a la comunidad y asistencia técnica perfeccionando los modelos asociativos de la gestión y promover el intercambio de conocimiento entre profesionales de la Economía Social a nivel internacional.

- SERCOTEC

El Servicio de Cooperación Técnica es una institución de apoyo y fomento a los emprendimientos de Chile, entre los cuales están incluidas las cooperativas. El 2014 hizo un acuerdo con la Subsecretaría de Economía, el cual permite el mejor acceso de cooperativas y empresas sociales a instrumentos de apoyo otorgados por Sercotec. Antes de este acuerdo, Sercotec otorgaba entre 7% y un 8% de los instrumentos de financiamiento a las cooperativas.

- **Organismos internacionales**

- Movimiento Cooperativo Argentino

En una de las entrevistas realizadas se mencionó, de parte del entrevistado, que su cooperativa recibió apoyo de parte del movimiento cooperativo argentino, ayudando a dilucidar la estrategia para que la cooperativa sea reconocidos como cooperativa de trabajadores y no de empresarios, Esto sucedió en un encuentro internacional celebrado en Chile.

- Cooperativas de las Américas (ACI-Américas)

La Alianza Cooperativa Internacional, ACI, es una organización no gubernamental que representa sirve a organizaciones cooperativas de todo el mundo. ACI-Américas es la representación regional de la Alianza en el continente americano. El objetivo de esta organización es promover

⁸ Departamento de Cooperativas. Visión. www.decoop.cl/Inicio/QuienesSomos/Visión/tabid/58/Default.aspx

⁹ Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa. Quienes Somos. www.ciescoop.usach.cl

el modelo cooperativo ante el escenario económico, político, social y comercial. Crea redes de participación permitiendo el desarrollo de lazos de conveniencia.

3.3 Sintomatología Organizacional

A través de las respuestas a la encuesta SAFI y de la entrevista realizada a integrantes de diversas cooperativas de trabajo se identificaron problemáticas organizacionales del SCTCh. El propósito es identificar los rasgos convergentes de ambas técnicas de investigación con el fin de realizar el diseño de un Dibujo Enriquecedor, que exprese la situación problema de una manera clara.

3.3.1 SAFI

La encuesta SAFI fue realizada a las 4 cooperativas de trabajo antes mencionadas, con un total de encuestados de 18 personas, con distintos cargos dentro de su organización.

A cada encuestado se le pidió realizar una reflexión, más emocional que racional, sobre sus satisfacciones, aspiraciones frustraciones e insatisfacciones respecto al sector cooperativo de trabajo, de esta manera se formularon las siguientes preguntas:

1. Entendiendo el concepto de satisfacción como: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos. ¿Qué satisfacción siente con respecto al Sector Cooperativo de Trabajo?
2. Entendiendo el concepto de insatisfacción como: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo. ¿Qué insatisfacciones siente con respecto al Sector Cooperativo de Trabajo?
3. Entendiendo el concepto de aspiración como: sus anhelos, lo que desearía. ¿Qué aspiraciones siente con respecto al Sector Cooperativo de Trabajo?
4. Entendiendo el concepto de frustración como: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo. ¿Qué frustraciones siente con respecto al Sector Cooperativo de Trabajo?

Los resultados de la encuesta fueron agrupados según su semejanza, resultado un total de 18 Satisfacciones, 16 aspiraciones, 12 frustraciones y 13 insatisfacciones.

3.3.1.1 Satisfacciones

- Se está comenzando a dar a conocer

- Primeros posicionamientos
- La confianza que se genera
- El compromiso entre los trabajadores
- Comunicación
- Compañerismo
- Trabajo en equipo
- Preocupación por el otro compañero
- Decisiones democráticas en forma directa
- Igualdad
- Lucha social
- Relaciones horizontales
- Falta de un patrón
- Fraternidad
- Libertad
- Trabajar con gente inteligente
- Mucho trabajo
- Tiene el sentido social incorporado

3.3.1.2 Aspiraciones

- Constituirse como fuerza productiva nacional
- Abarcar altos porcentajes de la fuerza de trabajo
- Validarse como alternativa productiva
- Más cooperativas de trabajo
- Unión entre cooperativas
- Apoyo a las cooperativas
- Un sector cooperativo que trabaje en conjunto como las grandes empresas
- Mayor competencia
- Que se imponga el sector cooperativa por sobre las empresas
- Más organización intercooperativa
- Aumento del conocimiento cooperativo
- Más reconocimiento al sector
- Unidad del sector cooperativo de trabajo
- Constitución de una organización común
- Apoyo estatal financiero
- No depender del sistema

3.3.1.3 Frustraciones

- Asociación del cooperativismo con el empresariado
- Poco reconocimiento institucional
- Carencia de apoyo financiero a las cooperativas
- Baja confianza para asignación de trabajos
- Existencia de cooperativas que explotan a sus trabajadores
- Que existan cooperativas de trabajo que fracasan
- El desconocimiento institucional
- La desconfianza de la sociedad al modelo cooperativo
- Nulo apoyo estatal
- Falta de hegemonía económica
- Limitación
- Bajo nivel de profesionales gestionando y liderando cooperativas

3.3.1.4 Insatisfacciones

- Poco apoyo
- Poco fomento
- Pocas facilidades
- Poco conocimiento sobre las cooperativas
- Mala imagen de la palabra cooperativa
- Hay miedo a competir con empresas
- Mucha inocencia
- Poca organización
- Falta apoyo del estado
- Falta de trabajos por hacer
- Falta de capacitación
- Falta de capital de trabajo
- El tiempo de trabajo

3.3.2 Preguntas Abiertas

Las preguntas abiertas fueron realizadas a 3 de los gerentes de las cooperativas entrevistadas y a Mario Radrigán, Jefe de la División de Asociatividad y Economía Social del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.. La entrevista fue semiestructurada, alternando preguntas planeadas con preguntas espontáneas. Las preguntas estructuradas fueron las siguientes:

- ¿Cuál es a su parecer la misión del Sector Cooperativo de Trabajo en Chile?
- ¿Qué vínculos tiene su cooperativa con instituciones (de gobierno, de financiamiento, de educación, de intercooperación, etc)?
- ¿Qué papel ha desempeñado el Decoop en el fomento del Sector Cooperativo de Trabajo?
- ¿Existen mecanismos de control por parte de algún institución que permitan evaluar el desempeño de cada cooperativa?
- ¿Qué influencia ha tenido el Decoop en su cooperativa?
- ¿Qué modificación propondría a la Ley General de cooperativas?
- ¿Pertenece a alguna organización que unifique cooperativas?
- ¿Cree que debería existir una organización que unifique a todas las cooperativas de trabajo en Chile?
- ¿Qué beneficios, cree usted, que surgirían de la creación de esta organización?
- ¿Cree que puede ser perjudicial en algún punto la creación de esta nueva organización?
- ¿A su criterio cual es el perfil organizacional del sector cooperativo de trabajo? Entendiendo el perfil organizacional como el conjunto de dimensiones administrativas que contempla una organización: Estrategia, estructura, conducción, relaciones y sistemas de apoyo.
- ¿Qué dimensión organizacional, de las antes mencionadas, cree usted que es la que requiere mayor observación?
- ¿Cuál es su opinión ante la adquisición de un software que apoye la administración de su cooperativa?

A continuación se expondrán extractos de las entrevistas, con el fin de complementar con los resultados de la encuesta SAFI, y lograr distinguir las falencias del Sector Cooperativo de Trabajo.

En ambas técnicas de investigación se han resguardado los nombres de los participantes, con el fin de mantener la confidencialidad de los entrevistados.

3.3.3 Sintomatología Organizacional

a) Falta de cultura cooperativa

Se sabe que una persona natural puede ser socio de determinado tipo de cooperativa, y sin embargo no tener participación en algunos procesos internos de ésta. Se tiene el caso de las cooperativas de consumo, donde los socios reciben un mejor precio, calidad, servicio, seguridad

e información, por ejemplo, a través de la compra conjunta de determinados productos o de la prestación de servicios personales; en la Junta General el asociado puede hacer valer su derecho a voto, e influenciar el futuro de la cooperativa, sin embargo, puede ser la única vez en el año que el socio se hace presente. La situación es muy distinta si se refiere a las cooperativas de trabajo, ya que los socios son los trabajadores y por ende los que hacen funcionar la cooperativa día a día. El “aprendizaje cooperativo”, o el conocimiento que se tiene respecto al funcionamiento, administrativo y legislativo, del socio que pertenece a estas organizaciones, es necesario e imprescindible. Sin embargo en la práctica, la mayoría de los entrevistados afirma que en sus inicios el conocimiento sobre la actividad cooperativista era nulo. Suponían que era igual a una empresa limitada.

“Otra crisis fue no tener la experiencia previa, fue un difícil aprendizaje como hacer funcionar una empresa cooperativa, una unidad productiva, el 2014 recién dividimos las tareas, el departamento comercial, productivo, etc”

“Se sabe mucho de las cooperativas en lo teórico, en lo práctico, nada. Prymave ha sido un apoyo, sobretudo en temas de administración y contabilidad. El aprendizaje en una cooperativa es totalmente a través de la experiencia personal”

“Lo ideal es que en las universidades se enseñe el cooperativismo”

b) El perfil de los socios del SCTCh presenta dos ramas, las cuales no convergen. Por un lado se tiene a los cooperativistas de naturaleza social, con un sentido arraigado en la esencia del cooperativismo, y por otro se tiene a los cooperativistas capitalistas con una inherente tendencia hacia el neoliberalismo.

Socios de carácter Capitalista.

Son socios que basan sus cursos de acción al igual que una empresa cualquiera, con el único fin de conseguir beneficio económicos para ellos. No tienen y no les interesa tener relación con cualquier otro tipo de cooperativas, a menos que esta relación les aporte un valor económico. En su mayoría, son personas que no están formadas para poder desarrollar un emprendimiento de carácter asociativo, existe la desconfianza en el otro, y la necesidad del beneficio personal, por sobre el común. La cultura individualista está por sobre la cultura de colaboración.

“Nosotros nos hemos mantenido vivos gracias a que hemos sido competitivos. En la medida que se cree una organización de intercooperación que nos ayude a mejorar nuestra calidad de los productos, las redes de contactos para la venta, a ser más eficiente en los procesos, y a mejorar

nuestros beneficios económicos estamos de acuerdo en pertenecer, pero si no preferimos no estar en esos espacios (de intercooperación)”

Socios de carácter Social

Para estos socios por sobretodo están sus valores cooperativistas, tiene conocimiento de éstos y los respeta. La acción, reacción y todo el funcionamiento de su día a día está basando la esencia del cooperativismo. Existe un compromiso solidario por el bienestar propio y el ajeno. No solo entre compañeros de cooperativa, sino que con las demás cooperativas del sector. Existe una necesidad de que se cree una instancia u organización de intercooperación. Sin embargo tampoco han actuado para que esto ocurra.

“No tiene ningún sentido no tener idea de las demás cooperativas, creen que una de las formas de resolver problemas, por ejemplo, conseguir trabajo, es construir una red productiva y de comercialización de cooperativas”

“Una organización de intercooperación contribuiría al fomento, la protección, el desarrollo del sector, que fortalezca, ayude a conseguir financiamiento, conseguir trabajo, que el sector trabaje en forma conjunta, que se interrelaciones, que sea capaz de disputar y exigir al gobierno de turno ciertas obligaciones y derechos, que solo se pueden lograr organizadamente”

c) Falta de oportunidades laborales

Las empresas cooperativas proporcionan, a nivel mundial, empleo entorno a 100 millones de personas asegurando los medios de subsistencia de cerca de la mitad de la población en el mundo. En Chile las cooperativas cuentan con 1 millón 748 mil socios inscritos (Ministerio de Economía, 2014), lo que equivale a un quinto de la fuerza de trabajo chilena. Las cooperativas de trabajo por sus características propias y sus principios de responsabilidad social, las hacen idóneas como fórmulas para la creación y mantenimiento de empleos de calidad. Los valores y principios de las cooperativas de trabajo responden a las cuestiones apremiantes del desarrollo económico, la protección del medio ambiente y la justicia social en un mundo globalizado. Teniendo en cuenta ello, se hace necesario establecer unas condiciones favorables a la participación de éstas empresas en la contratación pública, lo que permitirá ampliar su campo de actuación, el desarrollo de su capacidad de innovación y de creación de empleo y, además, supondrá un incremento de la concurrencia en la licitaciones lo que conlleva un beneficio para las Administraciones Públicas y para el interés público al poder conseguir mejores ofertas, tanto en precio como en calidad. No obstante, el mercado laboral de las cooperativas de trabajo es muy complejo. No existen políticas públicas que apoyen el rol de estas organizaciones, participan igual

que cualquier otro tipo de empresa en licitaciones, concursos públicos, etc, sin embargo, en la cultura chilena existe un prejuicio hacia el sector, que genera una escasez de adjudicaciones. A continuación se mencionan extractos de las entrevistas con el fin de clarificar esta situación:

“El mayor problema en un comienzo fue no tener trabajo. Participamos en licitaciones públicas, pero generaba desconfianza en los empresarios saber que éramos cooperativa. En el año 2012 tuvimos la mayor crisis, tres mes sin trabajo. La cooperativa se salvo solo por la convicción en el proyecto”

“Si se habla del tema de políticas públicas vinculadas al ámbito del empleo también se da la situación de que no contempla el rol de las cooperativas de trabajo. No hay en Chile una política que considere a las cooperativas de trabajo como una fórmula para promover el empleo”

d) Falta de apoyo gubernamental

Todos los entrevistados, coincidieron en que la presencia del Estado ha sido prácticamente nula. Comparten un sentimiento de abandono.

“Hay indiferencia de parte del ministerio hacia el sector cooperativo. Se ha dado la mala mezcla de que pocos espacios de integración del propio sector cooperativo y un ámbito de las políticas públicas, en este caso el Ministerio de Economía, donde esta radicada esta división”

En relación con el Departamento de Cooperativas DECOOP la sensación se repite, y empeora, ya que si bien es la institución que debiera fomentar el sector cooperativo, dictar normas, supervisar y fiscalizar, no cumple satisfactoriamente ninguno de estos propósitos, y más aun, han recibido desincentivos a ser cooperativa.

“Ni siquiera el Decoop nos entregó una respuesta que nos ayudara en el tema tributario, inclusive se nos dijo que nos convenía dejar de ser cooperativa, y que formáramos una limitada. El Decoop es cero apoyo, cero fomento, cero ayuda”

La información respecto a legalidades o temas relevantes para el funcionamiento de la cooperativa que han recibido de parte del Decoop, es incompleta. Se acusa que el Decoop no cuenta con personal capacitado para responder a las solicitudes de los cooperativistas.

“El problema del Decoop no es de voluntad, es desconocimiento, no hay gente capacitada. Y la ley tampoco esta bien especificada”

“Desde el punto de vista gubernamental no hay una adecuada información respecto a las cooperativas y no les interesa una promoción, no existen redes de apoyo a cooperativas, la gente que trabaja en el Decoop no tiene los conocimientos necesarios para trabajar ahí”

e) Disgregación del sector

Respecto a esta situación, se puede destacar la falta de comunicación entre las cooperativas pertenecientes al sector cooperativo de trabajo. No existe una relación constante, ni instancias de intercooperación.

“En la medida que por años el sector cooperativo de trabajo no ha tenido una federación ni un actor que nos represente, es difícil tener un diagnóstico del sector compartido por los participantes. El sector esta disgregado, desarticulado”

“No tiene ningún sentido no tener idea de las demás cooperativas. Creemos que una de las formas de resolver problemas, por ejemplo, para conseguir trabajo, es construir una red productiva y de comercialización de cooperativas. Pero hoy no existe el sector cooperativo de trabajo. Está, pero no organizado”

f) Desconocimiento del sector en instituciones públicas y privadas

A medida que se fueron realizando las entrevistas, éste era uno de los dolores organizacionales más recurrentes: el ser desconocidos como organización y no saber ser tratados por instituciones financieras, de salud previsional, de previsión social, etc, ya que los limita y resulta ser un proceso que entorpece el funcionamiento de su cooperativa. Debido a que no existe una política específica para las cooperativas, las instituciones desconocen la forma de considerar y tratar a este tipo de organizaciones.

“Como no existen políticas públicas, se genera un desconocimiento en instituciones como bancos, cajas de compensación, Fonasa, etc”

“Las cooperativas no se conocen en la sociedad, por lo que el que cree en este modelo pasa por soñador, utópico”

“El acceso a servicios financieros en las cooperativas de trabajo es muy difícil. Y esto es porque la banca los considera como una institución que no es sujeto de crédito”

g) Nula Representación de la Federación

Aunque la FECOT, y en particular su presidente Horacio Azocar, es considerado un líder de opinión para las personas externas al sector, siendo invitado a diversos congresos y seminarios

relacionados con el cooperativismo como un “representante del sector cooperativo de trabajo”, para los cooperativistas de trabajo la situación es muy distinta. Pudiendo concluir que la FECOT es una institución que genera visibilidad pero no representación del SCTCh.

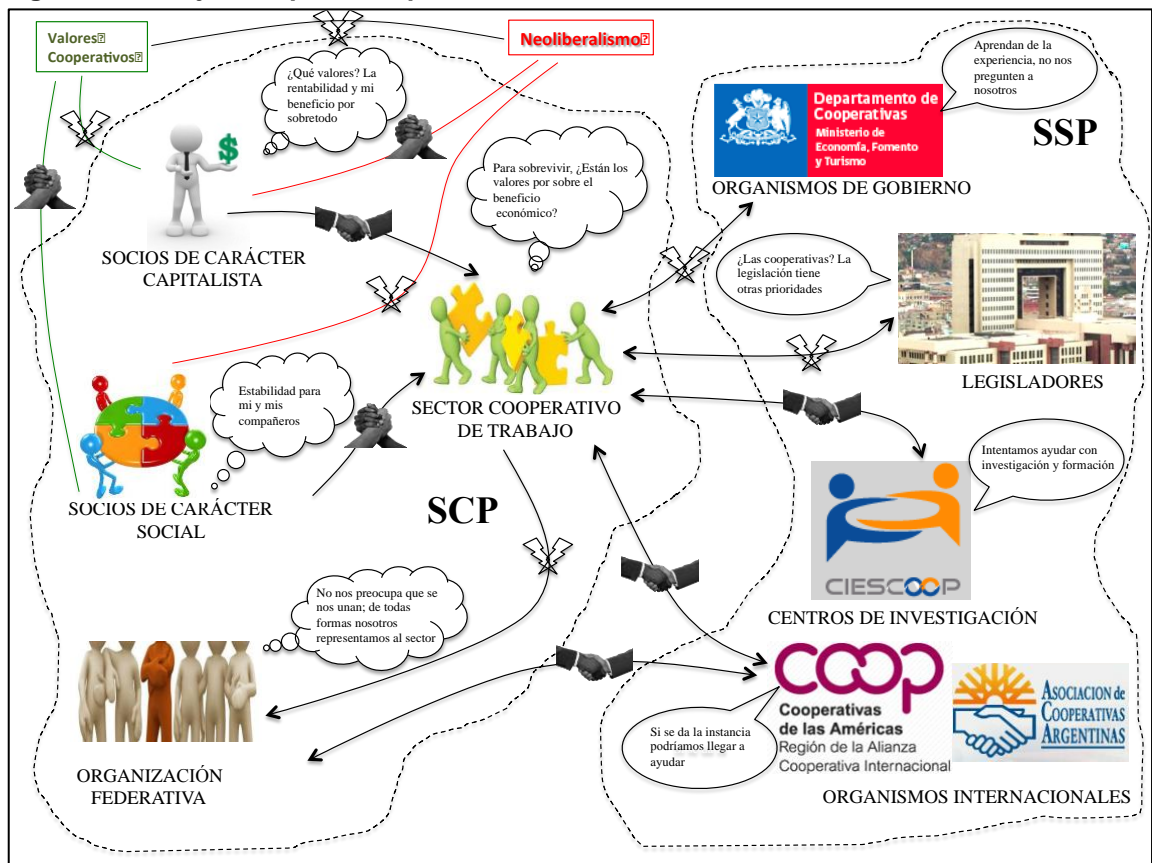
“La federación que existe es tráfuga, donde el presidente es Horacio Azócar, quien tiene una mala forma de trabajo, al punto de que ninguna cooperativa de trabajo que conozcamos quiere entrar a esa federación”

“Existe una federación, que lo único que tiene es un dirigente. No es un órgano de representación de cooperativas, además, no es solo de cooperativas de trabajo, están incluidos artesanos, limitadas, personas naturales, etc. No agrupa ni organiza ni fomenta, ni que busque trabajo. Como no esta organizado el sector cooperativo se les confunde con todo tipo de empresas B, institucionalmente se les cataloga dentro de este grupo”

Además está la Federación Regional de Cooperativas de Trabajo FERECOT, la cual registra estar activa y sin embargo no fue nombrada por ningún entrevistado.

Se presenta a continuación el Dibujo Enriquecedor con el fin de mostrar gráficamente el SCP, SSP y las relaciones que se generan en este sistema

Figura 3.1 Dibujo Enriquecedor para el SCTCh



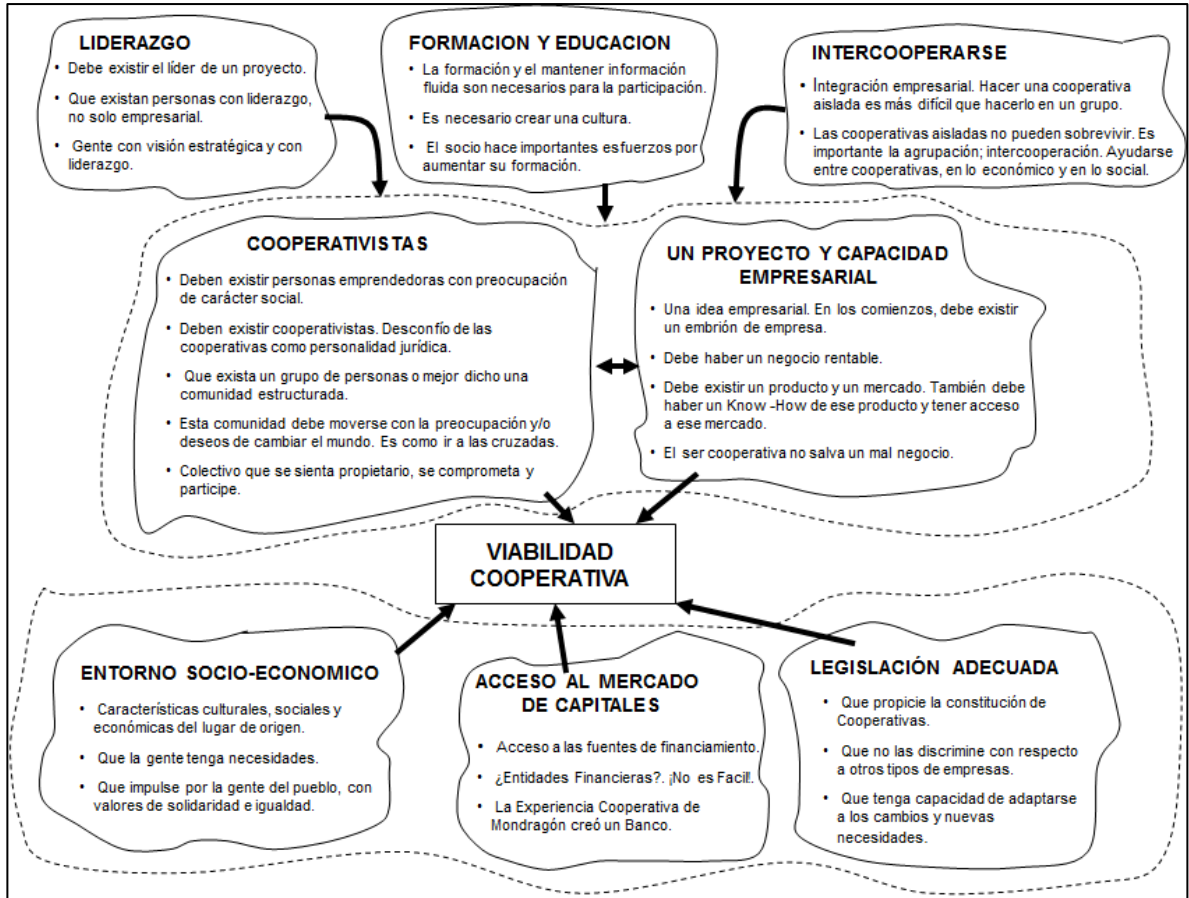
Fuente: Elaboración propia

3.4 Factores Críticos de Éxito

Con el fin de complementar y de conseguir un diagnóstico holístico del Sector Cooperativo de Trabajo se expondrá la evaluación de los Factores Críticos de Éxito, en base a las entrevistas realizadas, teniendo en cuenta que esto permite identificar los elementos a potenciar y los que necesitan mejorar para realizar la futura propuesta organizacional.

Los factores críticos de éxito se definen como los aspectos a cuidar y tener en cuenta para la sobrevivencia de las organizaciones cooperativas (Narvarte, 2002). Las variables significativas identificadas por el Dr. Pedro Narvarte para la viabilidad cooperativa son: el liderazgo, la intercooperación, los cooperativistas, el proyecto empresarial, el entorno socioeconómico, el acceso al mercado de capitales y la legislación.

Figura 3.2 Modelo Conceptual para la Viabilidad Cooperativa



Fuente: Narvarte, 2002

A continuación se analizará cada Factor Crítico de Éxito identificado, y el estado para cada uno dentro del Sector Cooperativo de Trabajo. (Las definiciones expuestas en cada punto son extractos de la definición realizada por Diego Molina y Angélica Reyes, en su trabajo “Propuesta de un Método para la Evaluación de Factores Críticos de Viabilidad de Empresas Cooperativas”, 2009)

3.4.1 Liderazgo

“El liderazgo se define como la serie de capacidades tanto funcionales como psicológicas que permiten guiar una organización, agrupación o sistema social de cualquier clase”

Al interior de cada cooperativa se observó un marcado liderazgo de aquellos asociados que están desde el inicio de la organización, basado en su experiencia y conocimiento. Este liderazgo se ejerce como guía para los demás cooperativistas, fomentando la autonomía y proporcionando la ayuda y condiciones de desarrollo. Sin embargo si nos enfocamos en el liderazgo del sector, de

parte de las distintas organizaciones que deberían crear instancias de intercooperación, de fomento y de ayuda este es nulo. No se han realizado acciones que lleven a la visualización del mundo cooperativo.

3.4.2 Formación y Educación

“Se entiende la formación y educación como la formación, tanto cooperativa como tradicional, que se fomenta y brinda en la organización, junto con el traspaso de conocimiento al interior de esta”

Ya se mencionó antes la falta de formación cooperativa en los asociados y que esta va surgiendo a través de la experiencia, lo cual transforma el proceso en una lenta adquisición de conocimientos aprendiendo desde el error. Sin embargo las instancias formales en que una persona pueda desarrollar un conocimiento de esta área son limitadas. En Chile existe el Diplomado en Emprendimiento Social y Economía Solidaria impartido por la Universidad de Santiago de Chile, que está dirigido a personas que se desempeñen en organizaciones asociativas y empresas de economía social y solidaria, además el Departamento de Cooperativas, en su Unidad de Capacitación, Estudio y Difusión imparte talleres de difusión, capacitación presenciales y capacitación e-learning, pero tal como mencionan los cooperativistas entrevistados estos son básicos y teóricos. De otras universidades e instituciones educativas no se encontró información de programas que formen en temas cooperativos.

3.4.3 Intercooperación

“Formalmente corresponde a una acción conjunta, o una estrategia de todas las cooperativas en un determinado sentido. Puede ser vista como una tarea de variadas instancias federativas, asociacionista o gubernamentales. Se trata de generar sinergias que potencien estratégicamente la marcha del movimiento cooperativo”

Al analizar este factor la conclusión es que no existen canales de comunicación efectivos entre las distintas cooperativas de trabajo. Lo que lleva a que el sector desconozca de sí mismo. No existe una instancia en que se potencien unas a otras, lo cual significaría un fortalecimiento del sector. Más aun las relaciones con los demás sectores cooperativos es casi nula.

3.4.4 Cooperativistas

“Son quienes otorgan fortaleza y estabilidad al sector, ellos son la masa crítica sobre la cual podría ser posible establecer una plataforma de desarrollo del movimiento. Es otro de los factores más relevantes, pues la existencia de los cooperativistas es lo que hace a una cooperativa seguir con su esencia.”

En las cooperativas de trabajo todos los socios deben tener una participación activa en ésta, por lo que se tiene gran cantidad de asociados. El trabajo de éstos significa el progreso de la cooperativa y la intencionalidad de cada uno influye en el futuro. Es por esto que la infiltración de personas que no entienden el cooperativismo ni sus principios, y que forman parte de alguna organización de este tipo, desvirtúan el foco asociativo. La persona que opta por ser cooperativista debería tener claro las implicancias que esto lleva, y debe alinear sus cursos de acción con los principios y valores cooperativos.

3.4.5 Proyecto y Capacidad Empresarial

“Se entiende como la capacidad de la organización para llevar a cabo un proyecto de negocio, contando con una identidad clara, una forma de desempeño actual y una proyección de lo que se hará, de modo de lograr una organización competitiva y rentable aprovechando también el know-how que los miembros van adquiriendo con el tiempo”

La deficiencia de conocimientos en gestión, y administración en las personas que dirigen las cooperativas limitan el avance del sector en el mercado actual. Las cooperativas deben presentarse como un sector diferenciado, agregando valor a su gestión, destacando su ventaja social. Deben legitimizar su condición de empresa.

3.4.6 Entorno Socioeconómico

“Es la influencia directa o indirecta que ejerce el entorno mundial, nacional y local en el funcionamiento de la organización”

Las cooperativas de trabajo son una opción viable para el desarrollo, ante una sociedad con necesidades que cubrir (pobreza, mala distribución del ingreso, acceso a servicios básicos). Son una opción de empleo certera, y que además escapa del modelo neoliberal, donde la percepción es que “se trabaja para que otros ganen” lo que genera descontento en la sociedad.

3.4.7 Acceso al Mercado de Capitales (Acceso a Financiamiento)

“Se refiere a las restricciones, tanto legales como financieras, que podrían resultar prohibitivas para el desarrollo y crecimiento de la organización”

Para las cooperativas de trabajo, el acceso al apoyo financiero es una restricción de desarrollo. Las instituciones financieras desconocen de las cooperativas, y generalmente son consideradas organizaciones no rentables, por lo que la garantía que estas podrían ofrecer genera desconfianza. Más aun, son pocas las cooperativas de ahorro y crédito que se han abierto a entregar su apoyo a las cooperativas de trabajo. La mayoría financia sus trabajos con aporte

privado de sus socios. De las cooperativas entrevistadas, solo una recibió apoyo de un banco, pero con el trasfondo de que todos sus socios son profesionales y justifican los créditos en esto.

3.4.8 Legislación Adecuada

“La Legislación Adecuada se entiende como la influencia que ejerce la legislación en el actuar de la organización. Puede venir desde el estado o de la cooperativa en sí. (Reglamentos internos)”

Las cooperativas de trabajo sienten que la legislación que existe para la conformación de la organización es tediosa y burocrática. Hay cooperativas que han tardado más de un año en tener la calidad de cooperativa como tal, además el valor de conformar una cooperativa es mayor al de formar otro tipo de empresa. Sin embargo, también se tiene la concepción de que la ley permite libertad de acción, permite autonomía e independencia en el quehacer organizacional, en resumen permite tener políticas internas.

A continuación se presenta un cuadro resumen, incluyendo una valorización de cada Factor Crítico de Éxito. La valorización se realiza de acuerdo a las siguientes categorías: MD: Muy Desfavorable, D: Desfavorable, R: Regular, F: Favorable, MF: Muy Favorable.

Tabla 3.1 Valorización de los factores críticos de éxito para el SCTCh

FACTOR CRITICO	APRECIACION					COMENTARIOS
	MF	F	R	D	MD	
Liderazgo				X		Las cooperativas de Trabajo en Chile son prácticamente invisibles, no han logrado tener presencia económica.
Formación y Educación				X		La educación cooperativa es deficiente, faltan instancias.
Intercooperación					X	Las Cooperativas de Trabajo se encuentran dispersas, actúan individualmente.
Cooperativistas		X				Al ser socios-trabajadores, la mayor parte de las personas que pertenecen al sector son cooperativistas activos
Proyecto y Capacidad Empresarial			X			Cada año se crean nuevas cooperativas de Trabajo,

			siendo las que tienen mayor tasa de creación anual. Sin embargo las capacidades de gestión son limitadas
Entorno Socioeconómico	X		Dado el ámbito geográfico de Chile, y las necesidades existentes, las Cooperativas de Trabajo significan una opción válida que satisfaga estos aspectos
Acceso al Mercado de Capitales		X	Es una barrera para el desarrollo de las Cooperativas de Trabajo
Legislación Adecuada	X		La legislación existente perjudica a las Cooperativas de Trabajo en sus inicios, sin embargo en el desempeño diario las favorece.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV: DEFINICIÓN DE VISIÓN E IDENTIDAD

A continuación se determinará la identidad del Sector Cooperativo de Trabajo en tres dimensiones:

- Histórico
- Actual
- Aspiracional (Visión)

4.1 Identidad

Para distinguir las distintas clases antes mencionadas se aplicaron diversas herramientas de investigación, como entrevistas y encuestas, las cuales se realizaron a cooperativistas socios del sector.

4.1.1 Identidad Histórica

El espacio histórico permite distinguir un relato que refleja la influencia que han ejercido los diversos periodos de cambio en el tiempo sobre el curso de acción de la organización. Para conseguir esto se realizó un anexo a la entrevista mencionada en el capítulo III, la cual incluía las siguientes preguntas:

- ¿Qué hitos históricos chilenos han marcado a su cooperativa?
- ¿Qué situación problema interna recuerda como un desafío para su organización?
- ¿Qué aprendizaje obtuvieron de esta situación problema?
- ¿Recibieron apoyo de alguna institución relacionada con el mundo cooperativo?
- ¿Qué características históricas distinguen al sector cooperativo de trabajo como tal?
- ¿Cuál ha sido el perfil del socio cooperativista de trabajo?
- ¿Qué rol histórico ha cumplido el sector cooperativo de trabajo?
- ¿Qué tan relevante ha sido para su cooperativa la experiencia de los años?
- ¿Qué importancia distingue al pertenecer a este sector?

Cabe mencionar que esta entrevista fue realizada en distintos niveles organizacionales, no solo a la gerencia de las cooperativas entrevistadas.

A través de las respuestas de las personas entrevistadas, se identifican las siguientes características de la Identidad Histórica del Sector Cooperativo de Trabajo:

- Las cooperativas de trabajo surgen como necesidad de trabajo entre personas conocidas, que comparten conocimientos en algún área específica.

- Las cooperativas de trabajo se constituyen por nexos de ayuda.
- La mayoría de las personas que optan por crear una cooperativa de trabajo y ser socios de ella, están buscando ser microempresarios.
- Las cooperativas de trabajo han sido una opción de empleo en un contexto de mercado y económico desfavorable.
- Se tiene convicción en un proyecto que no presenta un futuro prometedor a corto plazo.
- Históricamente el apoyo que han recibido las cooperativas de trabajo de parte de instituciones de gobierno relacionadas con el cooperativismo ha sido muy bajo.
- El rol que ha tenido el sector cooperativo es más bien simbólico y demuestra que dentro del modelo económico en que se está inmerso es posible encontrar una diversidad de maneras de emprender, y que estas maneras de emprender no tienen por qué tener un modelo de carácter lucrativo mercantil.
- Generalmente comienzan en un rubro y terminan consolidándose en otro, similar.
- Una persona que decide ser socio de una cooperativa de trabajo comparte el punto de vista ético del cooperativismo, compartiendo los valores y principios de la asociatividad.
- Uno de los principios cooperativos que esta desde el origen es que las cooperativas debieran generar procesos de integración y colaboración entre sí, a nivel local, nacional e internacionalmente.
- Relaciones horizontales entre los socios de una misma cooperativa. Son trabajadores organizados que trabajan colaborativamente. No se quiere explotar a nadie.

4.1.2 Identidad Actual

El espacio actual permite conocer las relaciones que existen en el sector cooperativo de trabajo, los procesos de transformación que se deben llevar a cabo para cumplir con el objetivo del sector y los participantes involucrados en el proceso. Se definirá la identidad Organizacional por medio del primer paso del método VIPLAN desarrollado por Raúl Espejo (1989). Para determinar la identidad que defina como única a la organización es necesario realizar el Nombramiento y la Caracterización de Sistemas, el cual se realiza en dos etapas:

- Modo 1: Realización del diagnóstico de la organización
- Modo 2: Constitución de una identidad común para todos los actores, según lo expuesto en el Modo 1.

Las sentencias de identidad son la manera de distinguir la forma en que la gente “vive” su organización. “Las sentencias de identidad dicen qué hace la organización, quién lo hace, para qué lo hacen, en nombre de quién lo hacen y quién más está involucrado” (Espejo et. al, 1999:664,

traducción libre). En el Modo 1 los participantes basan sentencias de identidad en su observación en las actividades y relaciones con la organización. Lo que importa de esto medir la brecha existente entre la “Teoría en Uso” y la “Teoría Expuesta”. En el Modo 2, se obtiene una sentencia de identidad común entre todas las expuestas en el Modo1.

- **Nombrar Sistemas**

Para nombrar al Sector Cooperativo de Trabajo, es necesario identificar la sentencia de identidad de la forma “hacer P, mediante Q, para ayudar a conseguir R” donde P es la transformación del sistema, Q los recursos que utiliza para llevar a cabo esta transformación y R el propósito del sistema. La herramienta utilizada para determinar la sentencia de identidad de cada participante y por ende el Nombramiento del Sector Cooperativo de Trabajo, fue la siguiente encuesta:

- **Contexto** sitúa la organización en un marco de coherencia determinado
- **Que hace** representa una acción que es representativa del quehacer del sistema
- **Mediante** actividades y recursos por los que es posible llevar a cabo esa acción
- **Para lograr** finalidad que busca el sistema

A continuación se exponen los resultados obtenidos:

Téngase en consideración que las apreciaciones que se repiten o causaron consenso, fueron agrupadas, con el fin de evitar el exceso de información.

“El Sector Cooperativo de Trabajo resuelve la necesidad de trabajo mediante el trabajo mancomunado para lograr el bienestar de los socios”

“El Sector Cooperativo de Trabajo se desarrolla en diversos rubros mediante acciones de trabajo específicos en razón al rubro para lograr una mejor producción en beneficio de los trabajadores”

“El Sector Cooperativo de Trabajo se dedica a dar trabajo a sus socios mediante la autogestión para lograr ser un actor relevante en el mercado”

“El Sector Cooperativo de Trabajo provee de trabajo mediante una empresa en común perteneciente a los socios para lograr su estabilidad de empleo y económica”

A través de la agrupación de las sentencias anteriores se puede obtener una sentencia única de Identidad:

“El Sector Cooperativo de Trabajo, se dedica a proveer trabajo en diversos rubros a sus asociados mediante la autogestión, el trabajo mancomunado, y en una empresa perteneciente a ellos, para lograr el bienestar económico y de estabilidad de los socios, siendo un actor relevante en el mercado”

- **Caracterizar el Sistema**

Para caracterizar al Sector Cooperativo de Trabajo es necesario identificar la transformación que la organización realiza para concretar sus objetivos y los participantes involucrados en este proceso. La herramienta utilizada fue la nemotecnia TAPCID:

- T: Transformación: ¿Qué entrada es convertida en qué salida?
- A: Actores: ¿Quién está involucrado en llevar a cabo las actividades que trae consigo la transformación?
- P: Proveedores: ¿Quiénes son los proveedores de las entradas de la transformación?
- C: Clientes: ¿Quiénes son los que perciben las salidas de la transformación? I: Interventores: ¿Quién, desde afuera, está definiendo el contexto para la transformación del sistema?
- D: Dueños: ¿Quién tiene en el sistema una visión general de la transformación?

Se obtuvo el siguiente resultado:

Transformación — ~~Con~~ conocimientos en diversas áreas son transformados en trabajo remunerado, tanto de producción como de servicios.

Actores —> Los socios trabajadores de cada cooperativa.

Proveedor — ~~Pr~~ Proveedores de materiales dependiendo del rubro de la cooperativa. La fuerza de trabajo la proveen los socios trabajadores

Cliente —> La sociedad que requiera de los servicios y productos de la cooperativa.

Interventor —> La institucionalidad, ya sean organismos públicos, como el Departamento de Cooperativas, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, además de entidades privadas dominantes (Bancos)

Dueño —> Todos los socios de la cooperativa.

4.2 Visión - Identidad Aspiracional

Finalmente se busca distinguir una identidad organizacional futura, determinando la Visión del Sector Cooperativo de Trabajo. Para esto se consultó a los entrevistados sobre la visión del sector, con el fin de rescatar su percepción y aspiración respecto de la organización.

“El Sector Cooperativo de Trabajo debiera generar unidades productivas y formas de producción con un valor agregado para las personas que deciden apoyar al sector”

“El Sector Cooperativo de Trabajo debiera estar enfocado solo a lograr el bienestar para sus socios, que sus socios sean felices y que se sientan valorados”

“El Sector Cooperativo de Trabajo debiera establecer vínculos dentro de la organización, deberíamos organizarnos y remar todas las cooperativas hacia el mismo lado”

“El Sector Cooperativo de Trabajo debiera tener un sentido de compromiso social aportando al desarrollo país y bienestar social”

“El Sector Cooperativo de Trabajo debiera crear una instancia de intercooperación de cooperativas de trabajo, con el fin de que se fomentan, impulsen, se creen nuevas, se organicen, y traten de que comercialicen entre ellos”

“El Sector Cooperativo de Trabajo debiera trabajar en la educación cooperativa, capacitaciones y en como resolver problemas de producción y del cooperativismo”

“El Sector Cooperativo de Trabajo debiera vincularse con otros tipos de cooperativas con el fin de potenciar el movimiento cooperativista”

“El Sector Cooperativo de Trabajo debiera ser competitivo en el mercado en que se desarrolle”

De esta manera se puede construir la Sentencia de la Identidad Aspiracional, basándose en los anhelos de las personas entrevistadas:

“El Sector Cooperativo de Trabajo debe vincularse y asociarse tanto entre las cooperativas de su sector como con las de otros sectores con el fin de beneficiarse mutuamente, tanto en el fomento, como en la resolución de problemas del quehacer organizacional. Debiera velar por la educación de sus cooperativistas que les permita competir en el mercado dando un valor agregado a sus servicios y productos, aportando al desarrollo del país y el bienestar social”

CAPITULO V: MODELAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ESTRUCTURA VIABLE

En este capítulo se realizará el diagnóstico organizacional del Sector Cooperativo de Trabajo Chileno, por medio de la metodología Modelo del Sistema Viable, propuesta por Stafford Beer (1979, 1981, 1985) y la metodología VIPLAN propuesta por Raúl Espejo (1989).

El proceso de pasar de la sentencia de identidad a una estructura del sistema, con capacidad de amplificar y absorber su variedad para hacerse cargo de la variedad del entorno y de sí, requiere una distinción de la complejidad de las actividades estructurales. El propósito del modelamiento estructural es examinar los fragmentos de complejidad que son fundamentales para la estrategia organizacional y la forma en que esta trabaja. Los fragmentos modelan como la organización relaciona a la complejidad de sus operaciones y su ambiente.

5.1 Límites Organizacionales: Modelamiento de las actividades primarias del Sector Cooperativo de Trabajo

Para determinar los límites organizacionales, primero se debe definir las actividades primarias, en otras palabras, las actividades implícitas en la Identidad Organizacional necesarias para llevar a cabo la transformación. Estas actividades determinan los límites organizacionales del Sector Cooperativo de Trabajo.

Hay diversos parámetros o clasificaciones que se podrían aplicar a ciertos sectores cooperativos, como la importancia económica, existencia de subsectores o tamaño de la organización. Sin embargo para el sector cooperativo de trabajo en particular no existe información relevante frente a esos ámbitos. Todas las cooperativas de trabajo son PYMES, por lo que el departamento de cooperativas las clasifica a todas como “sin importancia económica”. Por otro lado no existen subsectores reconocidos dentro del sector de trabajo. Y por ultimo, volviendo a que todas son PYMES, el tamaño deja de ser un aspecto relevante a analizar. Dadas las condiciones mencionadas, además de que el sector no presenta una estructura definida, ni existen divisiones claras entre sus componentes, la clasificación a utilizar para definir los límites organizacionales se basarán en la investigación realizada, considerando finalmente realizar los límites en base a dos parámetros: Geográfico y Tecnológico.

Cualquier aproximación que se haga es más bien virtual, ya que no tiene un asentamiento estructural que lo sostenga. Dado lo analizado los límites organizacionales del Sector Cooperativo de Trabajo Chileno, quedarán adecuadamente ilustrados como cajas negras inmersas en cajas negras.

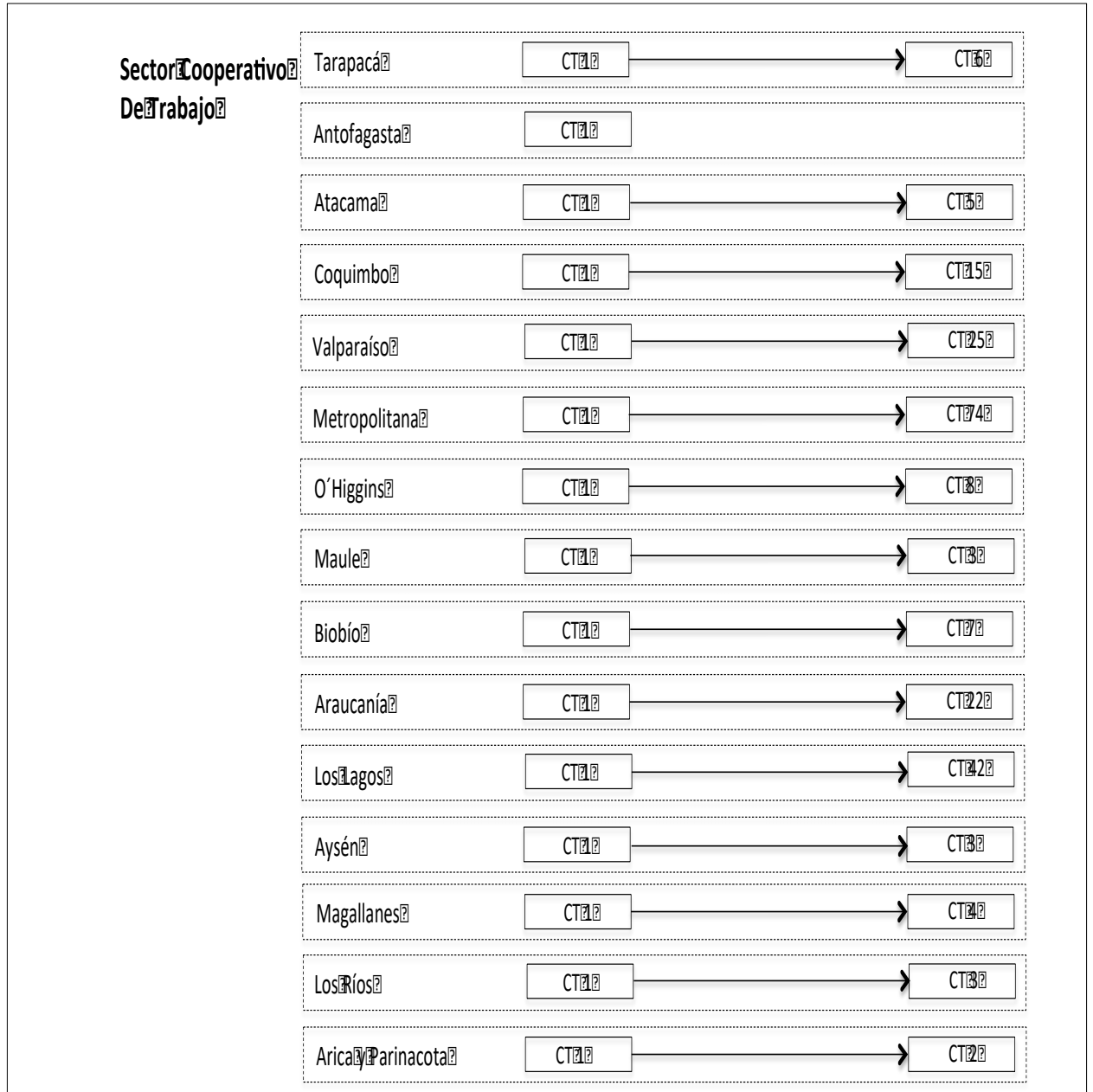
5.1.1 Límites Organizacionales: Ámbito Geográfico

Dado que existen cooperativas de trabajo en todas las regiones de Chile, el ámbito geográfico resulta ser una clasificación válida al definir los límites organizacionales. La región Metropolitana presenta el mayor número de cooperativas activas y vigentes del país, con un total de 74 cooperativas que corresponde al 33,65% del total de cooperativas de trabajo chilenas¹⁰. Y la región que menos cooperativas mantiene registradas es la Región de Antofagasta, solo con una cooperativa.

La figura 5.1 presenta los límites actuales, en término de cooperativas que podemos encontrar en cada una de las regiones de Chile en la actualidad, tal y como fueron definidos.

¹⁰ Revisar Capítulo II, Tabla 2.3. Distribución Geográfica de las Cooperativas de Trabajo

Figura 5.1 Límites Organizacionales, ámbito geográfico



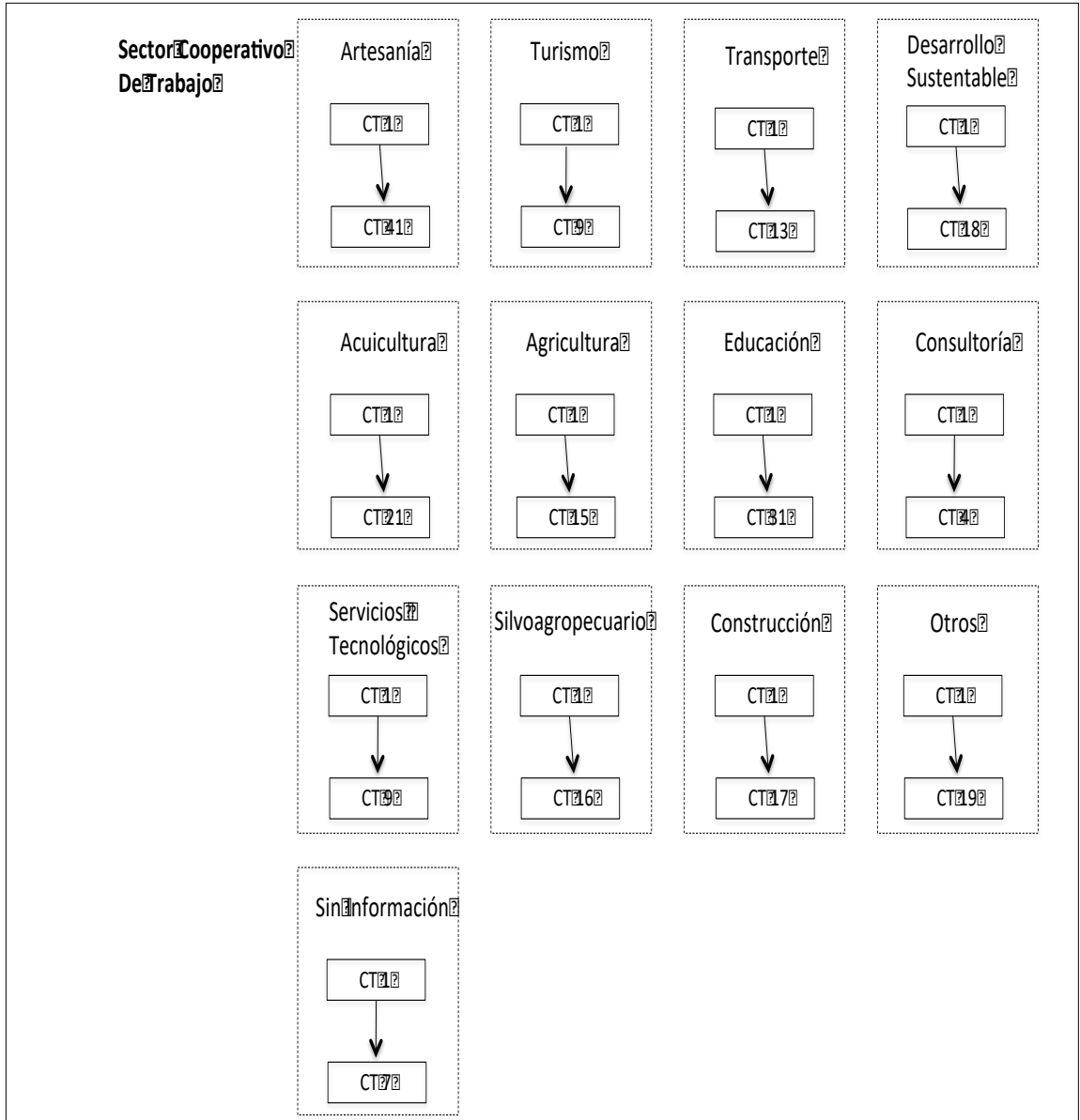
Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Límites Organizacionales: Ámbito Tecnológico

Por otro lado se analizarán los límites organizacionales según el ámbito tecnológico, refiriéndonos al rubro que ejerce cada cooperativa de trabajo en Chile. Se han distinguido 13 áreas de desarrollo:

- Artesanía
- Turismo
- Transporte
- Desarrollo Sustentable
- Acuicultura
- Agricultura
- Educación
- Consultoría
- Servicios Tecnológicos
- Silvoagropuecuario
- Construcción
- Otros (cadena productiva o servicio con menos de 5 cooperativas a nivel país, por ejemplo, minería, recreación, plásticos, repostería, bazar, salud, etc)
- Sin Información (cooperativas que no poseen páginas web, ni existe información pública que permita clasificarlas en algún rubro)

Figura 5.2 Límites Organizacionales, ámbito tecnológico



Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se expone en detalle los límites organizacionales del SCTCh, en el nivel geográfico y tecnológico:

Tabla 5.1 Detalle Límites Organizacionales SCTCh

0 NIVEL	I NIVEL	II NIVEL	III NIVEL
1. SCTCh			
	2.1 R. Tarapacá		
		3.1.1 Turismo	4.1.1.1 Cooperativa De Trabajo Turismo Iquique Limitada
		3.1.2 Transporte	4.1.2.1 Cooperativa De Trabajo De Taxistas "Taxis Local Pozo Almonte"
		3.1.3 Acuicultura	4.1.3.1 Cooperativa De Trabajo Ecológica Tamarugal "Cottamarugal"
		3.1.4 Desarrollo Sustentable	4.1.4.1 Cooperativa De Trabajo Y Servicios Medio Ambientales, Sigla Cotsema
		3.1.5 Otros	4.1.5.1 Cooperativa De Trabajo De Recicladores De Alto Hospicio 4.1.5.2 Cooperativa De Trabajos Pequeña Minería
	2.2 R. Antofagasta		
		3.2.1 Otros	4.2.1.1 Cooperativa De Trabajo Regional Minera Don Alejandro Hales Limitada
	2.3 R. Atacama		
		3.3.1 Acuicultura	4.3.1.1 Cooperativa De Trabajo Multiactiva De Bahía Chasco "Cooperativa Bahía Chasco"
		3.3.2 Desarrollo Sustentable	4.3.2.1 Cooperativa De Trabajo E Investigación Para El Desarrollo Sustentable Limitada Likan Ckapin"
		3.3.3 Artesanía	4.3.3.1 Cooperativa De Trabajo De Artesanos Para La Capacitación Y El Desarrollo Ilu
		3.3.4 Otros	4.3.4.1 Cooperativa De Trabajo Paleontológica De Atacama Limitada
		3.3.5 Sin Información	

2.4 R. Coquimbo		4.3.5.1 Cooperativa De Trabajo Crelamin Limitada
	3.4.1 Artesanía	4.4.1.1 Cooperativa De Trabajo De Artesanos Monte Sagrado Limitada
		4.4.1.2 Cooperativa De Artesanos Guayacan
		4.4.1.3 Cooperativa De Trabajo De Microempresarios Artesanales De Combarbala Limitada "Martcoop Ltda."
		4.4.1.4 Cooperativa De Trabajo Totoralillo, Artesanal, Cultural Gastronómica , Turística Y Ecológica De Coquimbo Limitada
		4.4.1.5 Cooperativa De Artesanos Turístico Cultural De Tongoy
		4.4.1.6 Cooperativa De Trabajo Para Personas Con Discapacidad, Los Emprendedores De Los Vilos
		4.4.1.7 Cooperativa De Trabajo Artesanal San Pedro Limitada "Arsapecoop Ltda"
		4.4.1.8 Cooperativa De Trabajo De Alimentos Artesanales De Limari Limitada
	3.4.2 Acuicultura	4.4.2.1 Cooperativa De Trabajo De Acuicultura Cabo Tablas Limitada "Catacoop Ltda"
	3.4.3 Agricultura	4.4.3.1Cooperativa De Trabajo De Productores Hortofrutícolas Y Primores El Tome Limitada Hortofrut Ltda
		4.4.3.2 Cooperativa De Trabajo Creación Activa Total Orgánica
	3.4.4 Turismo	4.4.4.1 Cooperativa De Trabajo Ruta Patrimonial Bahía Tongoy
	4.4.4.2 Cooperativa De Trabajo "Mujeres Prestadoras De Servicios Turísticos Bilaterales Agua Negra"	
3.4.5 Otros	4.4.5.1 Cooperativa De Trabajo De Repostería Andacollo Limitada, Cooperativa Coral Ltda	
3.4.6 Sin Información	4.4.6.1 Cooperativa De Trabajo, Taller Laboral Solidario Lagunillas Limitada	
2.5 R. Valparaíso	3.5.1 Transporte	

	4.5.1.1 Cooperativa De Trabajo De Choferes De Transporte De Carga Del Puerto De San Antonio Limitada Coopchosan Ltda
	4.5.1.2 Cooperativa Nacional De Trabajo De Servicios De Transportes Terrestre De Personas Carga Y Servicios Preferenciales
	4.5.1.3 Cooperativa De Transporte Marga Marga Cootramar Ltda
	4.5.1.4 Cooperativa De Trabajo En Servicios De Transporte Y Turismo
3.5.2 Artesanía	
	4.5.2.1 Cooperativa De Trabajo, Taller Laboral Solidario El Choapa Limitada
	4.5.2.2 Cooperativa De Artesanos Viña Crea Limitada "Viña Crea"
	4.5.2.3 Cooperativa De Artesanos Tuten
3.5.3 Educación	
	4.5.3.1 Cooperativa De Trabajo En Servicios De Capacitación Y Tecnologías Educativas Capacitas Limitada Coopera
	4.5.3.2 Cooperativa De Trabajo En Servicios De Capacitación Y Tecnologías Aplicadas Aguasanta Limitada
	4.5.3.3 Cooperativa De Trabajo Y Capacitación De Oficio Laboral Limitada Cootratat Ltda
	4.5.3.4 Cooperativa Para La Promoción Y Desarrollo Humano Valcapacitación
3.5.4 Silvoagropecuario	
	4.5.4.1 Cooperativa De Trabajo En Prestación De Servicios Agropecuarios Y Turísticos Flores Del Viento Limitada
3.5.5 Servicios Tecnológicos	
	4.5.5.1 Cooperativa De Trabajo En Servicios Tecnológicos Agropecuarios Y Comercialización Cumbre Mocoheñ Limitada
	4.5.5.2 Cooperativa De Trabajo En Servicios Tecnológicos Silvoagropecuarios, Comercialización Y Turismo Valle Florido Limitada
	4.5.5.3 Cooperativa De Trabajo En Servicios Tecnológicos Agropecuarios, Comercialización Y Turismo El Olivo Limitada
3.5.6 Desarrollo Sustentable	
	4.5.6.1 Cooperativa De Trabajo Para El Desarrollo Sustentable Territorio Sur

		4.5.6.2 Cooperativa De Trabajo Cinco Soles
	3.5.7 Acuicultura	4.5.7.1 Cooperativa Distribuidora De Alimentos Marinos "Coodisamar" 4.5.7.2 Cooperativa De Mariscadoras Puesta De Sol
	3.5.8 Turismo	4.5.8.1 Cooperativa De Trabajo En Turismo, Capacitación Y Cultura Culturscoop Ltda 4.5.8.2 Cooperativa De Trabajo En Servicios De Transportes Y Turismo San Pedro Limitada
	3.5.9 Consultora	4.5.9.1 Cooperativa De Trabajo Quintil Cero
	3.5.10 Otros	4.5.10.1 Cooperativa De Trabajo Almaceneros De San Antonio Coosan 4.5.10.2 Cooperativa De Trabajo Minera La Esperanza De Putaendo Limitada 4.5.10.3 Cooperativa De Trabajadores Playa Chica De La Comuna De Cartagena
2.6 R. O'Higgins	3.6.1 Turismo	4.6.1.1 Cooperativa De Trabajo En Turismo Rural Ruta Huasa Limitada
	3.6.2 Transporte	4.6.2.1 Cooperativa De Trabajadores Coopetra "Coopetrami"
	3.6.3 Construcción	4.6.3.1 Cooperativa De Trabajo Y Desarrollo Profesional Codepro
	3.6.4 Artesanía	4.6.4.1 Cooperativa De Trabajo Artesanos De La Región Del Libertador "Maestros Artífices"
	3.6.5 Acuicultura	4.6.5.1 Cooperativa De Trabajo La Lancha 4.6.5.2 Cooperativa De Trabajo Los Huachos
	3.6.6 Otros	4.6.6.1 Cooperativa De Trabajo De Pirquineros De Pelequén
	3.6.7 Sin Información	4.6.7.1 Cooperativa De Trabajo Collaray Limitada
2.7 R. Maule	3.7.1 Artesanía	

		4.7.1.1 Cooperativa De Trabajo "Artesanías Y Turismo Radal 7 Tazas"
		4.7.1.2 Cooperativa De Desarrollo De Artesanos Limitada "Codesart Maule Ltda."
	3.7.2	
	Silvoagropecuario	4.7.2.1 Cooperativa De Trabajo Verde Horizonte R.L.
2.8 R. Biobío		
	3.8.1 Construcción	
		4.8.1.1 Cooperativa De Trabajo Construcoop Limitada, De Chillan
		4.8.1.2 Cooperativa De Trabajo Asecoop Limitada
		4.8.1.3 Cooperativa De Trabajo Sur
	3.8.2 Agricultura	
		4.8.2.1 Cooperativa De Trabajo Nueva Aldea
	3.8.3	
	Silvoagropecuario	4.8.3.1 Cooperativa Comercializadora E Impregnadora De Maderas Las Corrientes Constitución "Cimaco Coop"
	3.8.4 Acuicultura	
		4.8.4.1 Cooperativa De Trabajo De Organizaciones De Pescadores Artesanales, Acuicultores, Buzos Mariscadores, Recolectoras De Orilla Y Algueros, Armadores Y Actividades Conexas De La Comuna De Arauco
	3.8.5 Desarrollo Sustentable	
		4.8.5.1 Cooperativa De Trabajo Manzana Verde
2.9 R. Araucanía		
	3.9.1 Educación	
		4.9.1.1 Cooperativa De Trabajo, Capacitación Y Desarrollo Empresarial Proyección Limitada
		4.9.1.2 Cooperativa De Trabajo Koyam Limitada, Sigla Coopkoyam Ltda.
		4.9.1.3 Cooperativa De Trabajo Regional De La Discapacidad Limitada "Cooredis Ltda."
		4.9.1.4 Cooperativa De Trabajo Fën
		4.9.1.5 Cooperativa De Trabajo Servicios Para La Cooperación Y El Cooperativismo
	3.9.2	
	Silvoagropecuario	4.9.2.1 Cooperativa De Trabajo Cadenas Productivas Mujeres De Cunco Y Melipeuco Limitada

		4.9.2.2 Cooperativa De Trabajo, Agropecuaria, Turismo Y Transporte De Lonquima
		4.9.2.3 Cooperativa De Trabajo Alianza Empresarial Mapuche Nagche Wenteché
	3.9.3 Construcción	4.9.3.1 Cooperativa De Trabajo Servicios Montajes Industriales Chile Ltda Coosemin Chile Ltda
	3.9.4 Desarrollo Sustentable	4.9.4.1 Cooperativa De Trabajo Walmapuche C.T.W
		4.9.4.2 Cooperativa De Trabajo De Desarrollo Sostenible
		4.9.4.3 Cooperativa De Trabajo, Turismo Y Desarrollo Sustentable De Artesanos De Lonquimay
		4.9.4.4 Cooperativa De Trabajo, Turismo, Desarrollo Sustentable Y Ecológico Comunidad Pehuenche De Quinquén
	3.9.5 Turismo	4.9.5.1 Cooperativa De Trabajo De Prestación De Servicios Turísticos Ruka Gngen
		4.9.5.2 Cooperativa De Trabajo "Agroturismo Mapuche Kiñen Txaf Amuain "Kta"
	3.9.6 Transporte	4.9.6.1 Cooperativa De Trabajo De Servicios De Transportes Ñgen
	3.9.7 Artesanía	4.9.7.1 Cooperativa De Trabajo De Madera Ñgen
		4.9.7.2 Cooperativa De Trabajo Witraltu Mapu Limitada
		4.9.7.3 Cooperativa De Trabajo Del Mueble Y La Madera Valle Araucanía
		4.9.7.4 Cooperativa Folil Araucanía
		4.9.7.5 Cooperativa De Trabajo Textil Mapuche We Rayen
	3.9.8 Otros	4.9.8.1 Cooperativa De Trabajo De Estudiantes De La Universidad De La Frontera
2.10 R. Los Lagos	3.10.1 Artesanía	4.10.1.1 Cooperativa De Trabajadores Artesanos Y Mueblistas Rodolfo Daetz Ltda

	4.10.1.2 Cooperativa De Trabajo Artesanos Del Licor De Oro De Chonchi Limitada
	4.10.1.3 Cooperativa De Trabajo, Servicios Y Producción Huiñe Maulin
3.10.2 Servicios Tecnológicos	4.10.2.1 Cooperativa De Trabajo Tecnología Y Desarrollo Insular Ltda. O "Archipiélago"
	4.10.2.2 Cooperativa De Trabajo, Tecnología Y Desarrollo Del Sur, Raíces Del Futuro
	4.10.2.3 Cooperativa De Trabajo Teknocoop Limitada
3.10.3 Desarrollo Sustentable	4.10.3.1 Cooperativa De Trabajo Y Desarrollo Sustentable De La X Región Ltda "Crisol Ltda."
	4.10.3.2 Cooperativa De Trabajo De Producción Y Transformación De Bienes Y Servicios Profesionales Y Desarrollo Sustentable
	4.10.3.3 Cooperativa De Trabajo, Producción, Servicios Profesionales, Transformación Y Desarrollo Sustentable De Pescadores Artesanales De La Cordillera Del Sarao Limitada
3.10.4 Silvoagropecuario	4.10.4.1 Cooperativa De Trabajo Chiloé Limitada Cotrachi
	4.10.4.2 Cooperativa De Trabajo Ancud "Huaihuen"
	4.10.4.3 Cooperativa De Trabajo Producción De La Tierra "Atac"
	4.10.4.4 Cooperativa De Trabajo "Cerdo Limpio Limitada"
	4.10.4.5 Cooperativa De Trabajo Chilhue "Cooperativa Chilhué"
	4.10.4.6 Cooperativa De Trabajo Alpro-Helix-Quellón
	4.10.4.7 Cooperativa Trabajo De Productores Agroecológicos De Chiloé
	4.10.4.8 Cooperativa De Trabajo De Mujeres De Ancud
3.10.5 Construcción	4.10.5.1 Cooperativa De Trabajo El Roble Ceter
	4.10.5.2 Cooperativa De Trabajo Desarrollo Productivo De Chiloé "Isla Grande Limitada"
	4.10.5.3 Cooperativa De Trabajo De Los Lagos Consiensur Limitada
3.10.6 Agricultura	

	4.10.6.1 Cooperativa De Trabajo Apícola Y Alimentos Artesanales Ralun Limitada
	4.10.6.2 Cooperativa De Trabajo Kibut Ltda. "Kibut Ltda."
	4.10.6.3 Cooperativa De Trabajo Hortaliceras De Puerto Elvira, "La Unidad"
	4.10.6.4 Cooperativa De Trabajo Coipomo
	4.10.6.5 Cooperativa De Trabajo Hortaliceras De Estero-Chacao Ltda. "Las Hortencias"
	4.10.6.6 Cooperativa De Trabajo Apícola Altos Del Sarao
3.10.7 Transporte	
	4.10.7.1 Cooperativa De Trabajo Valle Blanco Valleco
	4.10.7.2 Cooperativa De Trabajo Transmatur Transmatur
3.10.8 Acuicultura	
	4.10.8.1 Cooperativa De Trabajo Mar Y Tierra "Coop. Mar Y Tierra"
	4.10.8.2 Cooperativa De Trabajo De Producción Y Transformación "Coopemar Trumao Ltda."
	4.10.8.3 Cooperativa De Trabajo, Seno De Reloncavi Limitada "Reloncoop, De La Ciudad De Puerto Montt"
	4.10.8.4 Cooperativa De Trabajo Duatao
	4.10.8.5 Cooperativa De Trabajo "Semillero Cascajal" O "Cascajalsemilla"
	4.10.8.6 Cooperativa De Trabajo Semillero Cochamó
	4.10.8.7 Cooperativa De Trabajo Unión Y Esfuerzo
	4.10.8.8 Cooperativa De Trabajo Burbujas Marinas "Marbujas"
	4.10.8.9 Cooperativa Bolincheros De Cochamó "Bolincheroscoop"
	4.10.8.10 Cooperativa De Trabajo "San Luis"
	4.10.8.11 Cooperativa De Trabajo Sotomó
	4.10.8.12 Cooperativa De Trabajo, Producción, Servicios Y Comercialización De Bienes Productivos, Ruta Al Sur
3.10.9 Educación	
	4.10.9.1 Cooperativa De Trabajo, Educación E Investigación De La Décima Región Ltda. Chilean Berry

	3.10.10 Sin Información	4.10.10.1 Cooperativa De Trabajo San Juan
2.11 R. Aysén	3.11.1 Artesanía	4.11.1.1 Cooperativa De Trabajo Forjadores Del Arte En Patagonia Chile
	3.11.2 Turismo	4.11.2.1 Cooperativa De Trabajo Puerto Piedra
	3.11.3 Acuicultura	4.11.3.1 Cooperativa De Trabajo Pesquera Artesanal Aysén
2.12 R Magallanes	2.12.1 Educación	4.12.1.1 Cooperativa De Trabajo Para La Capacitación Y Desarrollo Industrial Para Los Cooperativos Microempresarios, Antartic
	2.12.2 Transporte	4.12.2.1 Cooperativa De Trabajo De Dueños De Taxis Colectivos Línea Veintiuno 4.12.2.2 Cooperativa De Trabajo De Dueños De Taxis Colectivos Sol De La Patagonia Línea Ciento Catorce
	2.12.3 Otros	4.12.3.1 Cooperativa De Producción Y Servicios Fuerza Patagonia Limitada
2.13 R. Metropolitana	2.13.1 Transporte	4.13.1.1 Sociedad Cooperativa De Trabajo Y Consumo De Dueños De Camiones Limitada. 4.13.1.2 Cooperativa De Trabajo Las Araucarias Limitada
	2.13.2 Silvoagropecuario	4.13.2.1 Cooperativa Forestal De Producción Y Servicio Limitada
	2.13.3 Educación	4.13.3.1 Cooperativa De Trabajo Paine Limitada 4.13.3.2 Cooperativa De Trabajo Ex-Personal De La Compañía De Telecomunicaciones De Chile S.A. Y Filiales Limitada 4.13.3.3 Cooperativa De Trabajo Prisma Limitada 4.13.3.4 Cooperativa De Trabajo "Programa De Economía Del Trabajo Limitada" "Pet Ltda."

	4.13.3.5 Cooperativa De Trabajo La Ciudad Educativa Limitada
	4.13.3.6 Cooperativa De Trabajo Talleres Solidarios De San Bernardo Limitada
	4.13.3.7 Cooperativa De Trabajo Estudios Para Una Nueva Empresa Limitada "Cenem Ltda."
	4.13.3.8 Cooperativa De Trabajo Tecnologías Agrarias, Capacitación Y Comercialización Limitada, De Santiago "Exonagro Limitada"
	4.13.3.9 Cooperativa De Trabajo Grupo De Estudios Agroregionales
	4.13.3.10 Cooperativa De Trabajo Servicios Profesionales Integrales "Serproinco"
	4.13.3.11 Cooperativa De Trabajo En Servicios Educativos Y Comunicaciones Educoop Ltda.
	4.13.3.12 Cooperativa De Trabajo De Consultoría Y Capacitación Contacto Creativo Limitada "Consultora Contacto Creativo"
	4.13.3.13 Cooperativa De Trabajo Coopserchile
	4.13.3.14 Cooperativa De Trabajo Centro De Estudios En Asociativismo Y Economía Social
	4.13.3.15 Cooperativa De Trabajo Posiciona
	4.13.3.16 Cooperativa De Trabajo Producción Y Servicios En Cultura, Capacitación Y Comunicaciones
	4.13.3.17 Cooperativa De Trabajo Para El Desarrollo De La Innovación Y Cooperación Lleku
	4.13.3.18 Cooperativa De Trabajo Coolabora
	4.13.3.19 Cooperativa De Trabajo Para La Cultura Y La Autoeducación Centro Alerta
2.13.4 Consultoría	4.13.4.1 Cooperativa De Trabajo Para El Desarrollo Económico Y Social Limitada Coodes Ltda.
	4.13.4.2 Cooperativa Poniente "Consultora Poniente"
	4.13.4.3 Cooperativa De Trabajo Emerger "Emerger"
2.13.5 Construcción	

	4.13.5.1 Cooperativa De Trabajo Central De La Construcción Obispo Enrique Alvear Limitada
	4.13.5.2 Cooperativa De Trabajo Laboral Limitada, Larcovi Ltda.
	4.13.5.3 Cooperativa De Trabajo Y Producción, Grupo Schole
	4.13.5.4 Cooperativa De Trabajo Prosperidad Limitada
	4.13.5.5 Cooperativa De Trabajo Protección Y Mantenimiento De Áreas Verdes
	4.13.5.6 Cooperativa De Trabajo Las Maravillas De Lo Errázuriz
	4.13.5.7 Cooperativa De Trabajo Sol Poniente De Maipú
	4.13.5.8 Cooperativa De Trabajo En Producción Y Servicio De Diseño, Marketing Y Comunicaciones
	4.13.5.9 Cooperativa De Trabajo Coenergía
2.13.6 Agricultura	
	4.13.6.1 Cooperativa De Trabajo En Servicios Industriales Coopservin Limitada
	4.13.6.2 Cooperativa "Trabajo En Amistad" O "Trabajo En Amistad"
	4.13.6.3 Cooperativa De Trabajo Productores Agrícolas Y Familias De Chada "Coopchada"
	4.13.6.4 Cooperativa De Trabajo De Abastecedores Mercado De Quilicura Limitada
	4.13.6.5 Cooperativa De Trabajo Panalimentario Limitada "Coopanal Ltda."
2.13.7 Desarrollo Sustentable	
	4.13.7.1 Cooperativa De Trabajo En Servicios Profesionales Y Desarrollo Sustentables
	4.13.7.2 Cooperativa De Trabajo "Los Juncos Limitada" "Juncoop Ltda"
	4.13.7.3 Cooperativa De Trabajo Hunab Ku, De Investigación Y Desarrollo Sostenible De Energías Alternativas Y Soluciones Medio Ambientales.
	4.13.7.4 Cooperativa De Trabajo Multidisciplinario Y Colaborativo Para La Gestión Y El Desarrollo Sustentable Limitada, Cooperactiva
	4.13.7.5 Cooperativa De Trabajo Para La Responsabilidad Social Y La Sostenibilidad

2.13.8 Artesanía

4.13.8.1 Cooperativa De Trabajo De Producción, Confecciones Textiles Y Servicios El Progreso "Protexservi Limitada"

4.13.8.2 Matriz Cooperativa De Trabajo Y Producción "Matriz"

4.13.8.3 Cooperativa De Mueblistas Millaray "Muebles Millaray"

4.13.8.4 Cooperativa De Trabajo De Artesanos Santiago Poniente "La Minga"

4.13.8.5 Cooperativa De Trabajo Calpulli Limitada

4.13.8.6 Cooperativa De Trabajo Alfarero De Barrancas

4.13.8.7 Cooperativa De Artesanos Artierra Limitada

4.13.8.8 Cooperativa De Trabajo Movideco

4.13.8.9 Cooperativa De Trabajo Artequin

4.13.8.10 Cooperativa De Trabajo Del Mobiliario Y Decoración "Mobideco"

4.13.8.11 Cooperativa De Trabajo Conjunto Weichafe

4.13.8.12 Cooperativa De Trabajo Sirrema Limitada, "Comercializadora Sirrema"

4.13.8.13 Cooperativa De Trabajo Eccoop Limitada

4.13.8.14 Cooperativa Artesanos Sobre Ruedas

4.13.8.15 Cooperativa De Trabajo Asociación De Industriales Malaquias Concha Asimc Chile Ltda.

4.13.8.16 Cooperativa De Trabajo Artesanos De San José De Maipo Limitada

2.13.9 Otros

4.13.9.1 Cooperativa De Trabajo De Servicios Para La Recreación Y El Esparcimiento Farellones Limitada

4.13.9.2 Cooperativa De Trabajo Cooperativismo Para La Danza Contemporánea Independiente "Compañía Movimiento"

4.13.9.3 Cooperativa De Trabajo En Servicios De Distribución Y Venta Para La Empresa Y El Hogar De Nombre De Fantasía Persa Quinta Normal

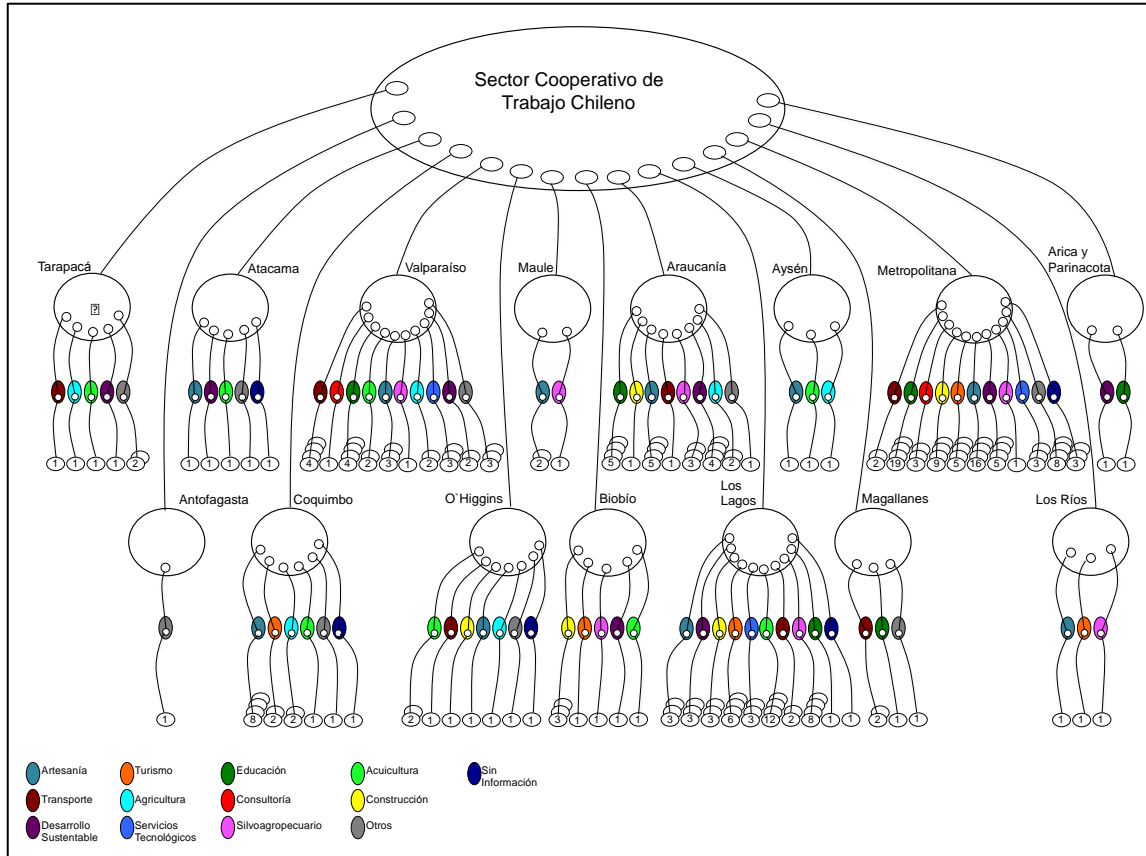
4.13.9.4 Cooperativa De Trabajo San Benito De Las Condes

		4.13.9.5 Cooperativa De Trabajo Confiteros De Santiago
		4.13.9.6 Cooperativa De Trabajo De Servicios Integrales De Salud
		4.13.9.7 Vacon Soluciones De Ingeniería, Producción Y Comercialización De Productos Plásticos Y Servicios De Ingeniería
		4.13.9.8 Cooperativa De Trabajo "Seguridad Global"
	2.13.10 Servicios Tecnológicos	4.13.10.1 Cooperativa De Proyectos Integrales De Telecomunicaciones Y Telemetría Lord Wireless O "L W Coop"
		4.13.10.2 Cooperativa De Trabajo De Periodistas Y Trabajadores De La Comunicación Social "Coomunica"
		4.13.10.3 Cooperativa De Trabajo, Servicios Profesionales Y Soluciones Tecnológicas Integrales
	2.13.11 Sin Información	4.13.11.1 Cooperativa De Trabajo Vortice "Vorticoop"
		4.13.11.2 Cooperativa De Trabajo Destellos De Huechuraba Limitada
		4.13.11.3 Cooperativa De Trabajo Good Food
2.14 R. Los Ríos		
	3.14.1 Artesanía	4.14.1.1 Cooperativa De Elaboración De Productos Artesanales De Miel Mas Ke Miel Coop
	3.14.2 Agricultura	4.14.2.1 Cooperativa De Trabajo Agrícola Agua Del Picaflor
	3.14.3 Silvoagropecuaria	4.13.3.1 Cooperativa De Trabajo Agrícola Y Ganadera Redcarne De Los Ríos
2.15 R. Arica y Parinacota		
	3.15.1 Desarrollo Sustentable	4.15.1.1 Cooperativa De Trabajo Industrial De Energías Renovables De Arica Y Parinacota
	3.15.2 Educación	4.15.2.1 Cooperativa De Trabajo Y Producción América

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Niveles Estructurales

Figura 5.3 Desglose de Complejidad del SCTCh



Fuente: Elaboración propia

Los niveles estructurales para el Sector Cooperativo de Trabajo Chileno, Nivel (0) y Nivel (1) son descritos a continuación:

Nivel (0): Sector Cooperativo de Trabajo Chileno.

Comprende el sistema que integran las cooperativas de trabajo en Chile. En total son 220 vigentes y activas, con un total de 3.793 socios registrados en el Decoop, de los cuales 519 son hombres y 243 mujeres, sin embargo como se puede deducir faltan registros del total de socios.

Nivel (1): Cooperativas de Trabajo por Región

Este nivel, esta formado por el despliegue de las 15 regiones de Chile y la cantidad de cooperativas registradas en cada una.

5.3 Análisis de la Distribución de Discreción y Autonomía

En este punto se relacionan las actividades primaria con las actividades de regulación que le corresponde a cada una. Las actividades de regulación son las encargadas de reforzar y consolidar la capacidad funcional del sector que logre un comportamiento equilibrado que asegure la viabilidad de la organización. Lo que se quiere lograr es una distribución recursiva coherente de la responsabilidad en el control y la adaptación.

En el punto anterior se definieron las actividades primarias del SCCh, y se estudió como se despliega su complejidad considerando fundamentalmente las variables geográfica y tecnológica.

A continuación se analizará el grado de centralización y descentralización que muestra el SCTCh:

1. El sector se encuentra altamente fragmentado, cada cooperativa es responsable de sí misma, toma sus propias decisiones y vela por el éxito individual (Individualismo Institucional). Sin embargo, hay cooperativas que, además de sus actividades habituales, se han encargado de ayudar y apoyar a nuevas cooperativas de trabajo a surgir, y a guiarlas en el inicio de sus actividades, sin embargo esta situación es fortuita y se puede considerar como una casualidad afortunada el cruzarse con alguna de estas cooperativas que otorgan el apoyo. La relación entre las cooperativas de trabajo es baja, casi nula. Se desconocen entre sí. Cada cooperativa de trabajo es una unidad autónoma, capacidad que se separa del sentido de cohesión que debiera haber en el sector.
2. Como se mencionó en capítulos anteriores, existe una federación de cooperativas de trabajo, que sin embargo no es exclusiva para cooperativas de este sector, además incluye talleres artesanales, artesanos, asociaciones gremiales, profesionales. Por lo que no es un órgano de unión del sector en sí. El rol de la Fecot es netamente participar y ser una organización de representación del sector en eventos del movimiento cooperativo. Por lo que no existe un nivel de agregación voluntaria en entidades de segundo grado. Por otro lado no existen entidades de tercer grado (confederaciones) para cooperativas de trabajo. Considerando que estas entidades son vitales para el movimiento cooperativo de trabajo, debiendo ser pilares de apoyo para el desarrollo efectivo del sector, mediante la ayuda mutua y la construcción de grupos que permitan sinergias para la interacción tanto sectorial como con otros sectores cooperativos, y por

lo tanto participar recursivamente en la inteligencia de las cooperativas, es una falencia enorme la inexistencia de este punto crucial para el sector y además existen falencias en su diseño legal. Desde el punto de vista del diseño jurídico se nota la ausencia de un ente representativo del movimiento como un conjunto, que aporte liderazgo y sirva como canal de relaciones con los actores políticos, académicos, etc. Aunque el deseo de ser un sector cohesionado existe, las acciones no están alineadas a ese fin.

3. El Decoop, es el único organismos regulador referido al control, le corresponde adoptar un papel regulador para las actividades del SCTCh, debiendo hacer cumplir las normativas y las políticas cooperativas, sin embargo, al ser todas las cooperativas de trabajo “sin importancia económica”, la fiscalización es casi nula, y queda en manos de los socios hacer llegar al Decoop su información contable.
4. Algunas funciones de apoyo, necesarias para la viabilidad cooperativa, tales como: el acceso por parte del mundo cooperativo a las fuentes de financiamiento, la planificación estratégica del sector, el fomento a la innovación tecnológica y a la creación de nuevas iniciativas cooperativas, se encuentran muy debilitadas, por no decir ausentes.

En síntesis, El SCTCh no cuenta con mecanismos propios que aseguren la innovación, la colaboración, ni el acceso al crédito. Es decir, si bien cada cooperativa es un ente de gestión participativa, esto no se reproduce al nivel sectorial, donde cada cooperativa funciona como una empresa más, sin instancias de intercooperación que fortalezcan su desarrollo, competitividad e innovación. En síntesis, desde un contexto de cohesión orgánica, el SCTCh, se muestra como un sector disgregado, desvinculado entre sus componentes, débil en su capacidad reguladora, de innovación y de fomento, y por tanto frágil como sector organizado.

A modo de conclusión, y en base a los puntos mencionados, se debiera equilibrar la necesidad de autogobierno (que poseen todas y cada una de las cooperativas de trabajo del SCTCh) con la necesidad de preservar el conjunto, con el fin de cuidar la identidad de la organización, transformándose en el desafío de base de una organización recursiva (Narvarte, 2002).

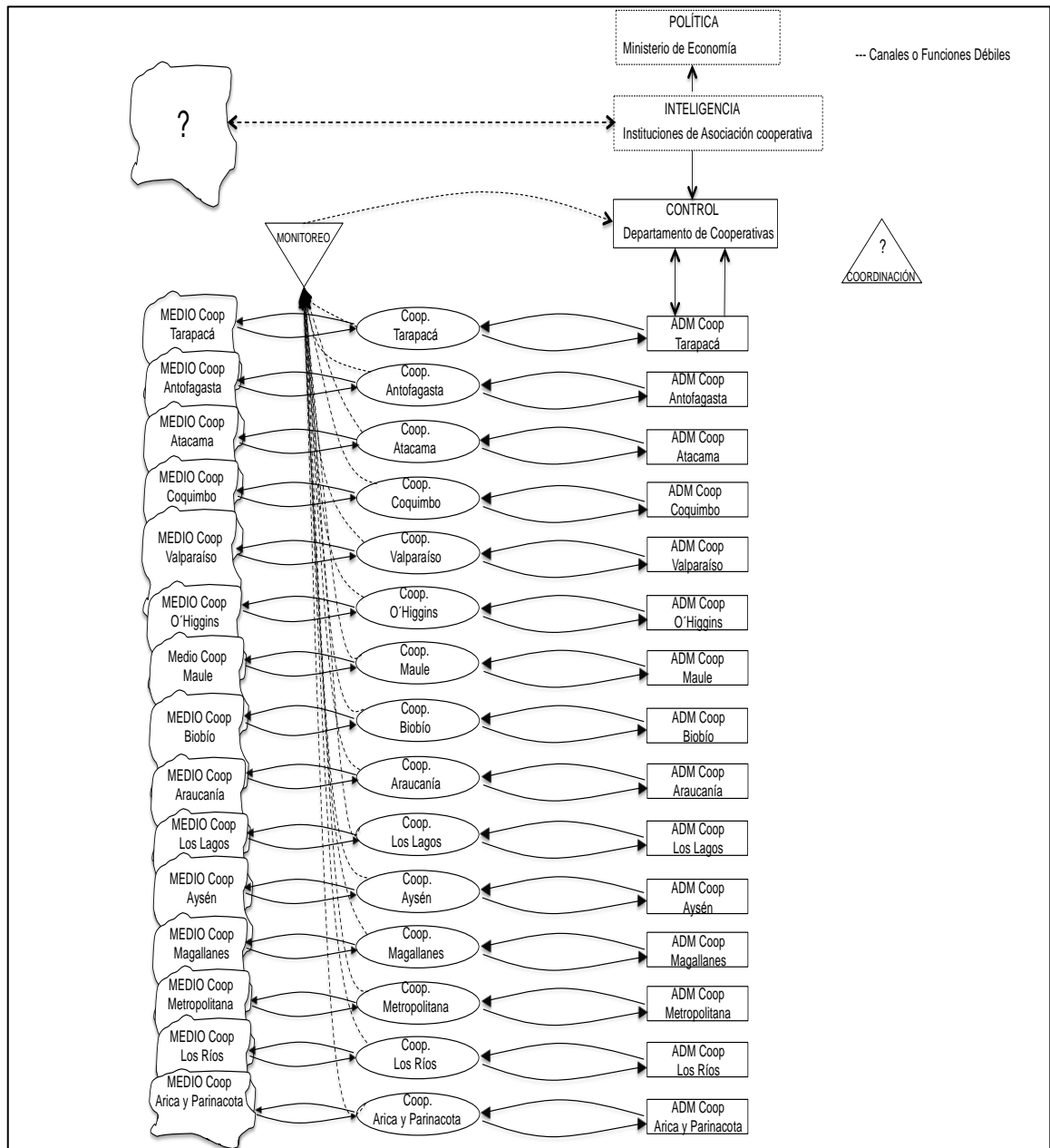
5.4 Modelamiento de la Estructura Organizacional

En la figura 5.4 se ilustra la estructura organizacional del Sector Cooperativo de Trabajo Chileno, mediante el Modelo de Sistema Viable, en términos de diagnóstico.

Los mecanismos a tratar son los constitutivos de toda organización: Mecanismo de Cohesión (o monitoreo control), que indica el rendimiento y las capacidades de las actividades básicas de la organización y se asocia con las Funciones de Control, Coordinación y de Implementación; y el

Mecanismo de Adaptación, que corresponde a aquellos procesos que indican relación con la futura supervivencia de la organización y están asociados a las funciones de Política, Inteligencia y Control.

Figura 5.4 Modelo de Sistema Viable Diagnóstico para el SCTCh



Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Funciones Para La Viabilidad

- Función Política

La función política se encarga de cuidar la organización, definir los lineamientos, las áreas de acción y políticas del SCTCh, y deberá velar por el equilibrio entre las funciones Inteligencia y Control (balance entre el largo plazo, lo estratégico, y el corto plazo, las necesidades operacionales de la organización). Las políticas para el Sector Cooperativo de Trabajo Chileno, son determinadas por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (MINECON), formulando políticas, programas e instrumentos que faciliten la actividad de organizaciones corporativa, fomentar y orientar su práctica, y establecer el marco legal adecuado y actualizado para su acción como sector económico.

- Función Inteligencia

La función inteligencia para el Sector Cooperativo de Trabajo Chileno recae –en teoría- en las Federaciones, Confederaciones y Uniones. Estas, debieran realizar las siguientes actividades:

- Representar a los miembros que asocien de acuerdo con lo que establezcan sus Estatutos.
- Ejercer la conciliación en los conflictos surgidos entre sus entidades asociadas o entre éstas y sus socios.
- Organizar servicios de asesoramiento, asistencia jurídica, contable y técnica y cuantos sean convenientes a los intereses de sus socios.
- Fomentar la promoción y educación cooperativa.
- Colaborar con el registro de Cooperativas en las Tareas de actualización y depuración del censo de sociedades inscritas en aquel.
- Ejercer cualquier otra actividad de naturaleza análoga”.

- Función Control

Controlar es el cuidado por la estabilidad y la cohesión de las operaciones, el responsable por esta tarea es el Departamento de Cooperativas, perteneciente al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, su influencia se hace presente en situaciones de conflicto, irregularidades administrativas, financieras, operacionales y legales, al nivel de las cooperativas de base (con importancia económica) el control se realiza en el ámbito financiero, económico y legal.

- Función Coordinación

El Departamento de Cooperativas mantiene un registro de las cooperativas chilenas, clasificándolas según su razón social, la región a la que pertenecen, si tiene o no importancia económica, su situación y su estado. Este registro es el principal coordinador para el SCTCh. Además incluye información sobre el sexo de los socios y el número de trabajadores en cada cooperativa de trabajo.

- Función Implementación

La implementación corresponde a las cooperativas de trabajo por región de Chile. Todas poseen un medio con el que se relacionan, definen sus políticas particulares, y tienen mecanismos de administración, procesos, coordinación y fiscalización internos que definen su identidad y su estructura como cooperativa.

5.4.2 Mecanismo de Monitoreo-Control (Cohesión)

El Departamento de Cooperativas debería realizar el Control, sin embargo, la fiscalización y el grado de interés de este depende, en primera instancia, si es que se considera a la cooperativa a evaluar como “con importancia económica” o “sin importancia económica”, siendo las de mayor preocupación por el Decoop las que sí tienen importancia económica (cooperativas de base), desplazando a las “sin importancia económica”, resultando una deficiencia en el Monitoreo-Control sobre el SCTCh. Es responsabilidad y obligación de cada cooperativa remitir sus balances y estados financieros cada año, sin embargo, al ser cooperativas sin importancia económica, si no envían sus informaciones pareciera que no afecta en nada, y no reciben sanciones, ni llamados de atención por no realizarlo.

Por otro lado, el registro de cooperativas que mantiene el Decoop es deficiente, dado que al observar el documento se puede apreciar la falta de información que existe, por ejemplo en el número de socios, el sexo de estos, etc. Hay cooperativas de trabajo que se registran como activas y vigentes que sin embargo en la sección de socios la cantidad es igual a cero.

En resumen, los mecanismos de control-monitoreo son deficientes, lo que dificulta la introducción de nuevas políticas, de fomento o de apoyo, la falta de información no permite tener un diagnóstico “real” de la situación actual del sector, o lleva a que se obvian variables que pueden ser relevantes y trascendentales para la organización.

5.4.3 Mecanismo de Adaptación

En términos de políticas, el interés por el sector es insuficiente. Un claro ejemplo de esto es el Proyecto de Ley que modifica la Ley General de Cooperativas, el cual no incluye ninguna modificación que afecte particularmente a las cooperativas de trabajo. Sin embargo, en contrariedad a esto, Mario Radrigán y su equipo del Departamento de Economía Social del MINECON están trabajando en la creación de un documento de políticas públicas, que en uno de sus apartados incluye a las cooperativas de trabajo.

La inteligencia del SCTCh no está desarrollada, no existen federaciones, ni confederaciones del SCTCh que cumplan este rol y que sean coordinadores estratégicos del sector.

Hay instituciones en Chile que se dedican a cumplir parte de las tareas de inteligencia, aunque no exclusivamente hacia el sector trabajo, pero que han influido en este. Sin embargo, se encuentran faltos de recursos, atrasados tecnológicamente y coartados por la actual legislación.

En referencia a la función control, un punto a considerar es la variable geográfica, ya que existe solo la oficina del Decoop en la región Metropolitana, lo que limita la posible fiscalización de las cooperativas de otras regiones. Fuera de todas las responsabilidades que de le adjudican al Decoop, este no tiene la capacidad funcional para cubrir la regulación del sector, se ve sobrepasado por la variedad del SCTCh.

Se puede concluir que no existe un equilibrio entre las funciones de adaptación, pues en primera instancia las actividades de inteligencia no responden a la variedad del entorno, y las actividades de control, a cargo del Decoop, no tienen capacidad para responder a la totalidad del sector cooperativo de trabajo chileno y de los demás sectores. Y por otro lado estas deficiencias se podrían abarcar por la función política, a cargo del MINECON, que muestra un desinterés claro por la organización.

En síntesis general, la viabilidad del sector se encuentra amenazada, siendo los mecanismos de adaptación prácticamente nulos, abarcando el desinterés del gobierno, la falta de capacidades del Decoop, y la falta de organizaciones que ejerzan inteligencia; todo esto sumado a la ineficiencia de los mecanismos de control-monitoreo, llevan a que las cooperativas de trabajo se desempeñen de buena forma en lo individual, pero sectorialmente el desempeño es insuficiente.

5.5 Diagnóstico Cibernético para el Sector Cooperativo de Trabajo Chileno

El diagnóstico de la Estructura Organizacional se realizará en base al modelamiento de la ilustración 9, analizando cada función y mecanismo descrito.

Las **Políticas** que rigen al SCTCh son amplias, y dejan mucho para la interpretación de cada cooperativa, las leyes que rigen al sector en sí, son pocas y poco explícitas y son netamente de funcionamiento general, y no de incentivo al desarrollo del sector.

En la **Inteligencia** se puede notar la opción de conformar entidades de segundo y tercer grado, sin embargo, no resulta un incentivo para las cooperativas de trabajo, ya que la influencia de estas entidades hasta ahora ha sido de visibilidad, en puntuales instancias, y no de apoyo, fomento o intercooperación.

El **Control**, realizado por el Decoop, está incapacitado para cubrir tanto la cantidad de cooperativas pertenecientes al sector, como su ubicación geográfica. Además, la fiscalización financiero-contable es nula al considerarse cooperativas “sin importancia económica”. El desempeño técnico, financiero, administrativo, operativo y legal es responsabilidad de cada cooperativa y de sus capacidades y recursos. No existe el monitoreo que debiera ejercer el Decoop sobre las cooperativas de trabajo

Al hacer referencia a la función **Coordinación**, esta es nula, no hay comunicación lateral entre las cooperativas de trabajo. Y además el Decoop no mantiene un registro actualizado de estas organizaciones.

De la unión de estas funciones, en relación a la viabilidad del sector, se puede concluir que el sector sólo sobrevive por la capacidad individual de sus cooperativas, no existen cursos de acción que las determine como un sistema. La intercooperación es nula, tanto sectorialmente como intersectorial. La autonomía de cada cooperativa es imperante, y por ende, no hay cohesión estructural.

El Sector Cooperativo de Trabajo Chileno se encuentra y se encontrará en desventaja en el mercado en que se desarrolla, cada vez más caótico y competitivo, aún cuando cada cooperativa de trabajo parezca estable y viable. Por lo que el individualismo cooperativo actual, se volverá vulnerable al entorno y dejará de ser adaptable.

CAPITULO VI: COMPARACIÓN ENTRE EL MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DIAGNÓSTICO AL SCTCh

En este capítulo se hará una comparación entre el modelo estructural propuesto y el diagnóstico de la situación problema analizada, con el fin de distinguir la convergencia entre las propuestas entregadas al SCTCh y las acciones del quehacer organizacional que en la actualidad se realizan en la organización. Este análisis se realizará mediante tablas comparativas, que relacionan los objetivos, las iniciativas, la existencia o no de éstas actualmente y el criterio de evaluación de su desempeño.

Esta evaluación permitirá, en el capítulo siguiente, realizar el Plan de Desarrollo Organizacional para el SCTCh, alineando las acciones existentes con las que se detecten inexistentes en la organización.

Tabla 6.1 Tabla comparativa

Iniciativa	¿Existe en la Situación Real?	¿Cómo se hace?	¿Cómo se juzga?	Comentarios	Estructura
Otorgar capacidad de crédito	NO			Permitirá lograr una estabilidad económica a las cooperativas y por ende al sector	
Interferencia de conocimientos	NO			Otorga la oportunidad de desarrollo y crecimiento en diversos ámbitos	
Impulso a la capacidad de innovación	NO			Potencia la competitividad, otorgando posibilidades de gestión eficientes	
Representación en eventos	SI	Asistiendo a congresos, seminarios y eventos relacionados con la	Mal. La representación resulta efectiva para personas externas, sin embargo, los actores del	Esta iniciativa permite que las cooperativas de trabajo sean visibles tanto nacional como internacionales, lo que otorga	FECOT

	Economía Social	SCTCh no creen que la FECOT resulta ser una imagen de ellos. Concluyendo que la Federación es un ente de visualización y no de representación	ventajas competitivas
Representación ante otras instituciones	NO		Ante situaciones de conflicto con instituciones ajenas al SCTCh, la representación permite tener el peso suficiente para exigir lo que se requiere
Comunicación entre actores	NO		Permite que los actores generen sinergias que potencien al SCTCh
Monitoreo	NO		Al monitorear el quehacer organizacional del sector, se puede tener una idea clara de su funcionamiento y la correcta ejecución de sus acciones
Auditorías	NO		Entrega una herramienta de análisis para el sector, y así poder tomar las mejores decisiones para el SCTCh
Establecimiento de cursos de acción efectivos	NO		Permite la acción conjunta del SCTCh, y la alineación de acciones entre las unidades de la organización

Alianzas	NO			Fomenta la construcción de redes dentro del SCTCh, fomentando el principio cooperativo de intercooperación	
Educación cooperativa	NO			Permite un mayor conocimiento del contexto en el que se desarrolla la organización, y del marco normativo que la rige, con el fin de no perder recursos en acciones innecesarias	
Desarrollo de nuevas cooperativas de trabajo	SI	Por la iniciativa de personas que deciden formar una nueva forma de organización	Regular. Las nuevas cooperativas de trabajo se encuentran solas en su formación, y no saben donde recurrir por apoyo.	Esta iniciativa busca el crecimiento del sector, generando valor al SCTCh	Socios
Incentivo a la creación de nuevas cooperativas de trabajo	NO			Permite el crecimiento del sector y por ende resulta ser, visiblemente, una organización más sólida	

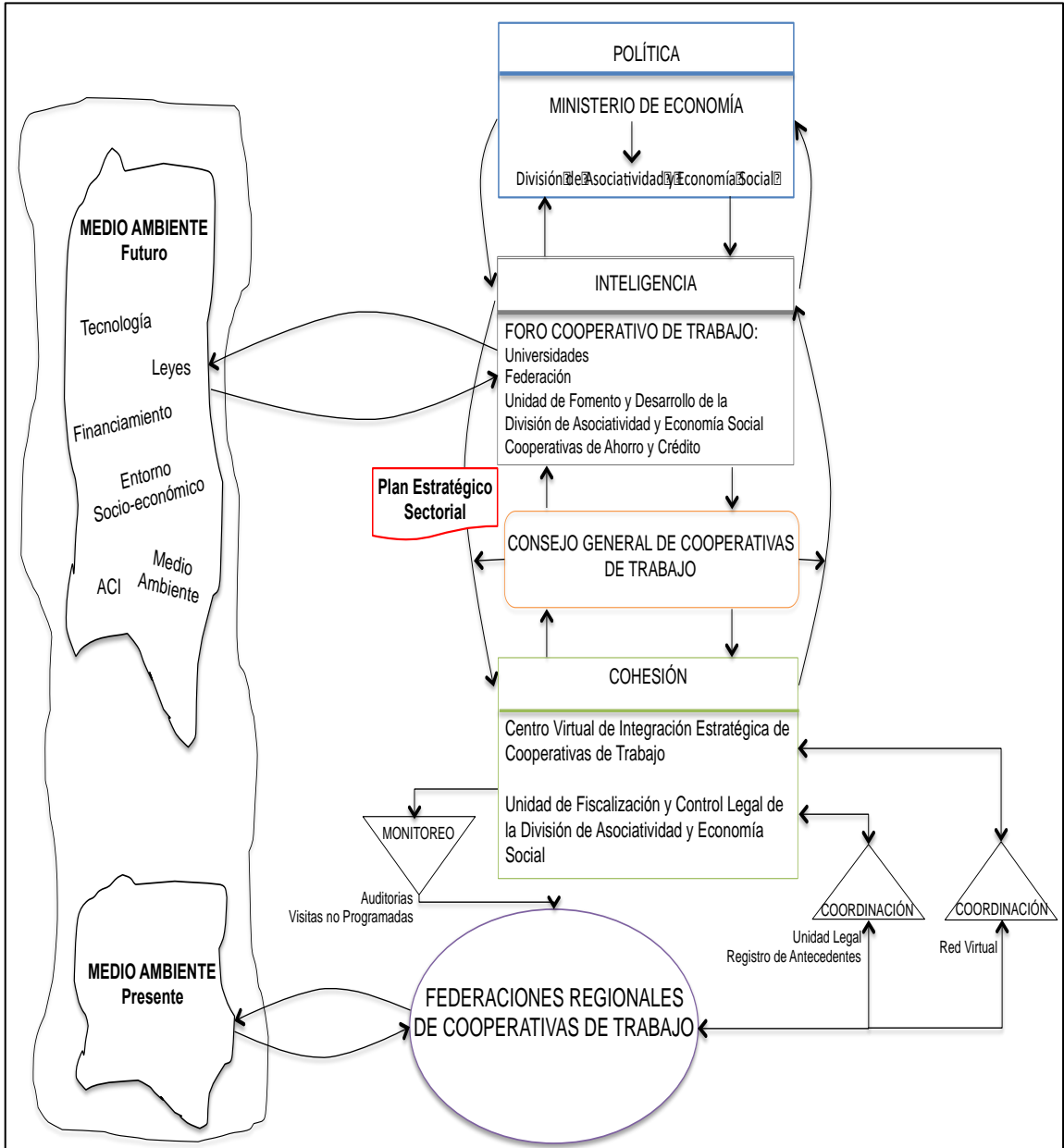
Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VII: PROPUESTA ESTRUCTURAL PARA EL SCTCh

Como se vio en el capítulo anterior, la estructura actual del Sector Cooperativo de Trabajo Chileno no tiene la capacidad funcional para apoyar la viabilidad de éste. Por lo que el objetivo de este capítulo es proponer una estructura que cumpla con los requisitos para otorgar viabilidad a la organización.

7.1 Propuesta Estructural para el Nivel 0

Figura 7.1 Propuesta Estructural. Modelo de Sistema Viable para el SCTCh, Nivel 0



Fuente: Elaboración propia

Antes de describir la propuesta estructural de la ilustración 10, es necesario mencionar que el Departamento de Cooperativas como tal ya no existe, y que en su lugar las cooperativas quedan a cargo de la División de Asociatividad y Economía Social perteneciente a la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Dicha esta aclaración, a continuación se entrega el detalle de las funciones reguladoras del modelo de sistema viable propuesto para el SCTCh:

1. **POLÍTICAS.** Continúa a cargo del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, considerando que el SCTCh es un sector económico para el país.
2. **INTELIGENCIA.** Se deben considerar los siguientes aspectos del entorno relevantes en el quehacer organizacional del sector: tecnología, fuentes de financiamiento, legislación, programas internacionales, sector educacional, situación socioeconómica y el cuidado por el medio ambiente. Se propone la creación de un Foro Cooperativo de Trabajo que reúna a diversas instituciones que aporten al desarrollo de las áreas mencionadas del quehacer organizacional, el detalle de estas organizaciones es el siguiente:

Universidades y Centros de Investigación:

CIESCOOP: *“Centro de generación de conocimiento científico de forma sistemática, lo que permita su difusión a la comunidad en general a través de actividades de docencia, capacitación, extensión y servicios a la comunidad, con un alto grado de reconocimiento a nivel nacional e internacional.”*¹¹ Debe contar y poner a disposición instancias de educación cooperativa que permita la reinserción de conceptos relacionados al mundo cooperativista, relacionándose con instituciones nacionales e internacionales, que permitan la interferencia de conocimientos.

COLAB-Innovación Social UC. *“Impulsamos la co-construcción de un ecosistema de innovación y emprendimiento social que fomente el progreso sustentable del país a través de la formación de agentes de cambio en personas, organizaciones y nuevos modelos de creación de valor.”*¹² Debe ser un impulsador de la capacidad de innovación cooperativa, entregando instancias de aprendizaje en las áreas que de desempeña (formación, investigación y vinculación).

Federación de Empresas Cooperativa y Talleres de Trabajo Artesanal y Asociados (FECOT)

La FECOT debiera fortalecer su relación con el sector, y volver a ser, como en sus comienzos, un organismo enfocado en las cooperativas de trabajo. Encargándose además de la visibilidad en eventos, de la representación frente al mundo político y las diversas situaciones de conflicto que puedan aquejar a una cooperativa de trabajo. Debe comunicarse con el gobierno, y con instituciones internacionales, con el fin ser participativo en iniciativas del movimiento cooperativo. La federación debe dar forma a los procesos de integración sectorial, tanto nacional como

¹¹ Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa. Quienes Somos. www.ciescoop.usach.cl

¹² Innovación Social UC. Conócenos. <http://innovacionsocial.uc.cl>

internacionalmente, generando comunicación entre los organismos influyentes (actores locales) con el fin de clarificar el aporte actual y el potencial aporte que tienen las cooperativas de trabajo

Organismos internacionales como federaciones y confederaciones de cooperativas de trabajo con experiencias enriquecedoras, que entreguen un indicio de los cursos de acción a seguir para desarrollarse

Unidad de Fomento y Desarrollo de la División de Asociatividad y Economía Social

La División de Asociatividad y Economía Social, a través de esta unidad será quien realice los estudios necesarios para identificar las reales necesidades de las cooperativas de trabajo. Estará a cargo de identificar las modificaciones legales que podrían favorecer el desarrollo de las cooperativas de trabajo. Además, como señala su pagina web, su objetivo es promover el desarrollo del sector cooperativo, estará encargado de entregar herramientas eficaces a los socios, mediante capacitaciones, seminarios, talleres y charlas, que a la larga les permitan competir en igualdad de condiciones con otras empresas.

Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito serán convocadas a ser parte de la integración financiera para las cooperativas de trabajo. Se espera que las cooperativas de ahorro y crédito orienten a las cooperativas de trabajo en temas financieros. Pueden ser las instituciones que entreguen créditos a estas organizaciones, apelando al buen desempeño de estas y buscando aumentar los beneficios mutuos de ambas. El establecimiento de estas alianzas estratégicas llevará a la auto-sustentabilidad financiera del sector cooperativo chileno.

3. COHESIÓN Y CONTROL.

El control debe ser ejercido por la División de Asociatividad y Economía Social, a través de su **Unidad de Fiscalización y Control Legal**, manteniendo la cohesión del SCTCh y apelando a que el sector se desarrolle como tal. La Unidad de Fiscalización y Control Legal debe tener la capacidad funcional, apoyándose de herramientas tecnológicas, que permitan mantener la información actualizada y normalizada de las cooperativas de trabajo. Además, el monitoreo al Sector Cooperativo de Trabajo debe existir, aun sin ser cooperativas de “importancia económica”, mediante Programas de Auditorías y Visitas no Programadas con el fin de verificar la información recibida.

Se propone la creación de un **Centro virtual de Integración Estratégica de Cooperativas de Trabajo**. El objetivo de este centro es la creación de una red de coordinación de las cooperativas,

apoyada en las TICS (Internet), permitiendo:

- La comunicación horizontal entre las cooperativas de trabajo, al ser una red virtual, permitirá la interacción de las cooperativas de trabajo de todo el país
- Fomentará la participación, y creará una instancia de intercooperación entre cooperativas de trabajo
- Discusión de los temas relevantes
- Creación de alianzas estratégicas nacionales, llegando a ser clientes y proveedores del sector.
- Difusión de información

Finalmente, se espera que las cooperativas de trabajo se reconozcan como sector y como entidades que aportan al desarrollo integral de este conjunto económico. Se generará en ellas un sentido de pertenencia e identificación con el SCTCh fortaleciendo la identidad organizacional facilitando la intercooperación y contribuyendo a optimizar las sinergias a nivel corporativo. La participación en la institución y su rol en el desarrollo de ésta, dará la sensación de un proyecto compartido, enmarcando los valores cooperativos, las cooperativas serán representantes de su sector cooperativo de trabajo.

4. **IMPLEMENTACIÓN.** Esta función corresponde a las Federaciones Regionales de Cooperativas de Trabajo.

En la figura 7.1 se puede observar entre la función de Inteligencia y la función de cohesión, la creación de un Consejo General de Cooperativas de Trabajo (CONGECOT). CONGECOT será una instancia coordinadora, constituida por actores del SCTCh, y de representantes de instituciones como la División de Asociatividad y Economía Social del Ministerio de Economía, CIESCOOP, COLAB, cooperativas de trabajo, etc. El objetivo de este organismo será establecer cursos de acción efectivos, rentables y posibles para el sector a través de la interacción de los distintos actores. Promover la difusión y la implementación de estas acciones a las cooperativas de trabajo de todo Chile adaptándolas a su contexto geográfico y rubro. Será una organización de representación ante diversas instancias, desde lo judicial hasta en congresos o seminarios. La idea es que funcione como un punto de reunión, de apoyo, de fomento, de contención para todas las cooperativas de trabajo. Será una unidad autónoma, respetando el marco legal que la limita. El detalle de las acciones a realizar por esta institución son las siguientes:

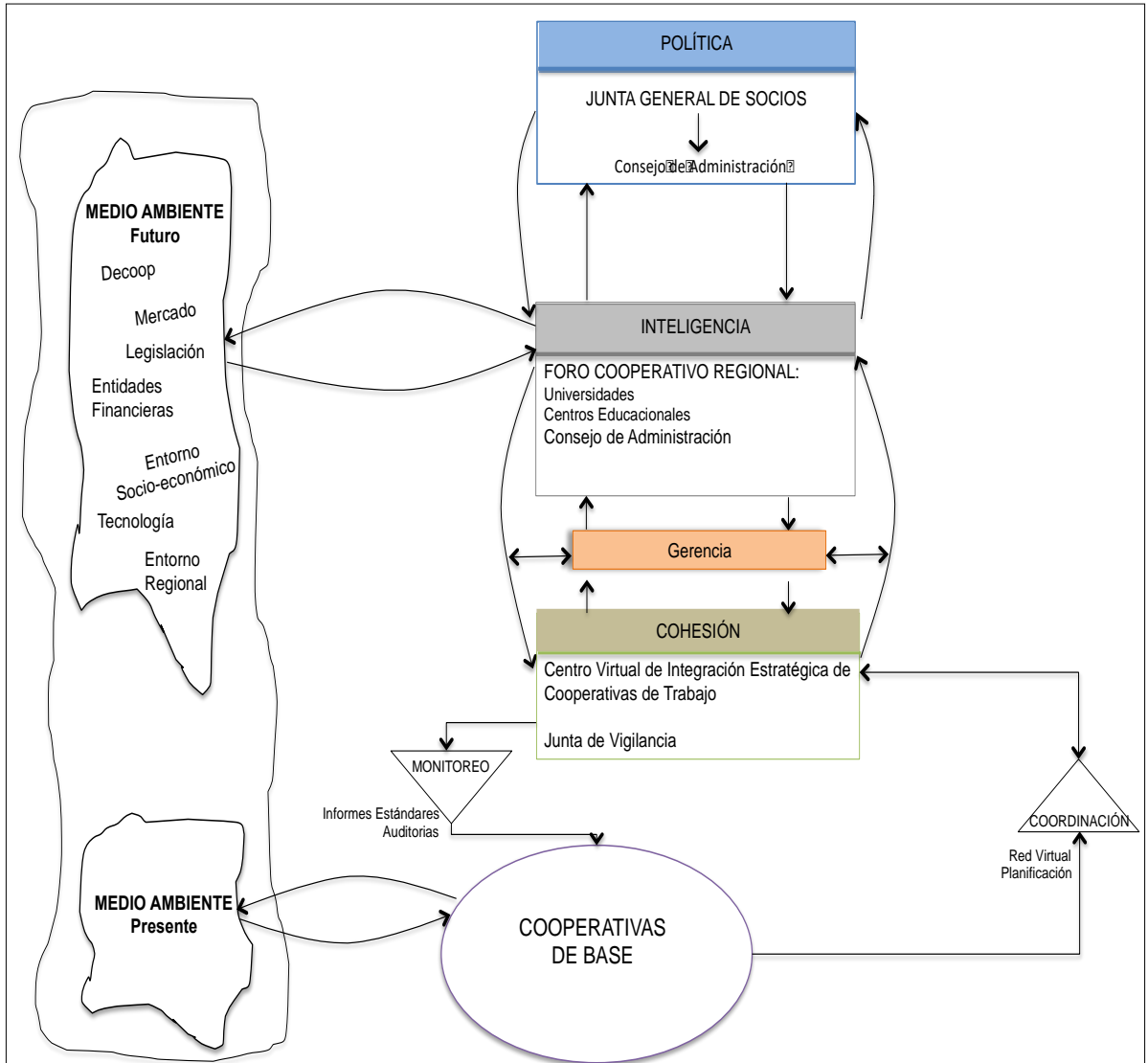
1. Coordinación de estrategias
2. Canalizar el acceso a servicios otorgados por las mismas cooperativas de trabajo con el fin de no recurrir a otras organizaciones
3. Representación, debe ser un ente de peso, tanto a nivel nacional como internacional, participante de instancias de intercooperación
4. Fomento de la educación cooperativa
5. Fomento en el desarrollo de nuevas cooperativas, considerándolas una generación de valor para el sector, y no un ente competitivo
6. Resguardo y contención ante las crisis
7. Debe ser autónoma, respetando la ley y las políticas sectoriales.
8. Generación del Plan Estratégico Sectorial para el SCTCh
9. Difusión e implementación del Plan Estratégico Sectorial

7.2 Propuesta Estructural para el Nivel 1

Se propone la creación de Federaciones Regionales, que tendrán como objetivo vincular a las distintas cooperativas que hay por región. Según la LGC (artículo 162) *“las federaciones, confederaciones e institutos auxiliares de cooperativas, son considerados cooperativas para todos los efectos legales y reglamentarios”* por ende estas organizaciones contarán, al igual que las cooperativas de base, con las siguientes condiciones:

- Deben pertenecer tres o más cooperativas (claramente en las regiones que no haya más de tres cooperativas, como son: Antofagasta y Arica y Parinacota, estas se podrán relacionar con otras federaciones o simplemente no pertenecer a estas organizaciones, lo mismo para las cooperativas de otras regiones que no consideren beneficioso estas uniones)
- Tendrán una Junta General de Socios, un Consejo de Administración (o Gerente en el caso de que sean menos de 10 socios) y una Junta de Vigilancia.

Figura 7.2 Propuesta Estructural. Modelo de Sistema Viable, Nivel 1



Fuente: Elaboración Propia

1. Políticas. Estará a cargo de la Junta General de Socios y del Consejo Administrativo (o en su defecto del Gerente) de la federación, definirán los lineamientos, las áreas de acción y las políticas que regirán internamente a la organización. Se encargan de estudiar la situación del sector cooperativo de trabajo en su región y de decidir:

- Programas a desarrollar que beneficien en conjunto a las cooperativas de su región
- Establecimiento de mecanismos de resolución de problemas regionales que los afecten
- Definir objetivos, prioridades y compromisos específicos

2. Inteligencia. Actuará el Foro Cooperativo Regional, conformado por universidades(tanto de la región como de otras), centros educacionales locales y el Consejo de Administración de la federación.

Las universidades aportarán con estudios e investigaciones sectoriales, además de procurar la realización de seminarios, programas y congresos en los que participen activamente las cooperativas de trabajo locales.

Los centros educacionales serán convocados a aportar con capacitaciones para los asociados (referidos al rubro específico de cada cooperativa de trabajo que pertenezca a la federación).

El Consejo de Administración representa a la federación en temas judiciales y extrajudiciales, además de administrar y gestionar el financiamiento de la federación. Se encarga de estar actualizado en los temas normativos, legislativos y de mercado, con el objetivo de conocer el contexto en el que se están desarrollando, y otorgar asesorías de mercado, obligaciones legales y de educación y capacitación a las cooperativas locales.

3. Control. El control recae en la Junta de Vigilancia, encargada de examinar los temas financieros de la federación, pero además estará encargada de generar informes estándares que coordinen y den cuenta del comportamiento de las cooperativas de base. Además apoyará a las cooperativas locales con auditorías y asesoramiento en temas financieros. La coordinación de la actividad cooperativa estará a cargo del Centro Virtual de Integración Estratégica de Cooperativas de Trabajo, donde las cooperativas de base, unidas como federación regional, se comunicarán entre sí de forma , generando una red virtual, discutiendo los temas que las aquejan y las posibles soluciones locales.

El equilibrio entre la función Inteligencia y la Función Control estará a cargo de la Gerencia de la federación regional.

Los beneficios de generar estas uniones de cooperativas por región (Federaciones Regionales) son los siguientes:

- Desarrollo de programas que respondan a las necesidades locales
- Promoción de proyectos de beneficio mutuo entre las cooperativas de trabajo de la región
- Potencia vínculos estratégicos
- Es un mecanismo auxiliar del proceso de coordinación e integración regional
- Fortalece el vínculo institucional
- Asegura un trabajo conjunto y coordinado

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

8.1 Conclusiones de Aspecto Metodológico

El uso de la metodología sistémico-cibernética para el estudio de fenómenos organizacionales complejos, MESICIOR, fue una buena opción para el estudio de este fenómeno. La organización estudiada es un sistema de actividad humana, heterogéneo y fragmentado, por lo que la utilización de esta metodología entregó las herramientas necesarias para su estudio. La recolección de los antecedentes del sector y la interacción con los miembros permitió obtener la información necesaria y relevante para construir un mapa del contexto en que se desarrolla la organización. El SAFI permitió distinguir las percepciones de los actores respecto a la organización, y así al complementarlo con las entrevistas, se pudo construir el Dibujo Enriquecedor, distinguiendo la situación problema, pudiendo ver fácilmente un dibujo que representara las relaciones efectivas y las que no, entre los actores del sistema. Al realizar la definición de la identidad organizacional se pudo visualizar que:

- la identidad histórica es compartida por los actores, respecto a las características históricas de la organización (principios y valores y que implica pertenecer a una cooperativa de trabajo) y las experiencias de sus inicios.
- La identidad Actual es débil y no representativa, las cooperativas no se sienten parte del SCTCh, y existe una sensación compartida de abandono, incomunicación, conflictos de administración, dificultades de desarrollo, etc.
- La identidad Aspiracional (visión) es compartida, las aspiraciones y deseos hacia el sector parecieran ser los mismos.

Finalmente, la recursividad que admite la metodología permite realizar modificaciones, en etapas anteriores, acordes a los nuevos antecedentes que se van obteniendo.

El uso del Modelo de Sistema Viable como herramienta de diagnóstico para el Sector Cooperativo de Trabajo Chileno, presentó un desafío metodológico, por la complejidad de la organización estudiada. El sector no estaba estructurado, y no existían límites estructurales definidos. El Modelo de Sistema Viable fue una herramienta de diagnóstico muy útil, permitiendo distinguir en una estructura el estado actual y las relaciones existentes del sistema.

La proposición metodológica entregó un mecanismo de estudio que abarcó las etapas necesarias para estudiar una organización compleja, desde el diagnóstico hasta el plan de desarrollo organizacional, pasando por la historia y la actualidad del sistema.

8.2 Conclusiones del Fenómeno en Estudio

El Sector Cooperativo de Trabajo es un sistema de alta complejidad, dada la cantidad de organizaciones cooperativas pertenecientes a él. Y considerando que cada año el mayor número de cooperativas creadas son de este tipo, el contexto de estudio se vuelve más complicado y extenso. A causa de la fragmentación actual del sector, y la inexistencia de alineamientos entre los propósitos organizacionales de las cooperativas de trabajo, el sector se presenta como un desafío al estudiar su viabilidad como conjunto. La falta de comunicación, de intercooperación y la individualidad son problemáticas que llevan a que el Sector Cooperativo de Trabajo no tenga una estructura viable actualmente. Cada cooperativa funciona autónomamente, lo que es bueno para resolver sus problemáticas locales, y lidiar con la variedad inmediata del entorno. Sin embargo la cohesión global no existe, comparten una identidad y se identifican como cooperativas de trabajo, pero esto no es suficiente para ser una organización viable. Son organizaciones débiles y poco eficientes, no comparten una estructura invariante. Al no existir comunicaciones sinérgicas de las unidades autónomas (cooperativas) no tienen propósitos globales, y por ende el sector es débil. El ambiente en que se desarrollan las cooperativas presenta un desafío cada vez más complejo, el desarrollo del sistema capitalista aumenta, y por esta razón deben estar preparadas para actuar y ser una organización en un entorno que no es el ideal, el sistema capitalista no está diseñado para empresas con impacto social, por lo que es el Sector Cooperativo de Trabajo el que se debe adaptar al mercado, equilibrando la capacidad de subsistir en la economía, con los valores y principios cooperativistas que los distinguen. Más aún, en un mercado que no las considera como “empresas rentables” la lucha es mayor. El financiamiento, apoyo y fomento a las cooperativas de trabajo es bajo, por no decir nulo. Del diagnóstico cibernético se puede concluir que:

- El estado muestra un desinterés por el sector cooperativo en general, y más aún en cooperativas como las de trabajo (sin importancia económica), lo que genera un abandono a estas organizaciones institucionalmente, y además una falta de normativas que apoyen y fomenten el actuar de las cooperativas. No existe claridad sobre la dirección, valores y propósitos de estas organizaciones por lo que la apreciación es insuficiente para mantener una comunicación efectiva entre el estado y las cooperativas, por lo que el estado se debe hacer cargo de una mayor variedad que la ideal.
- No existe una organización federativa que represente y apoye en distintos ámbitos al SCTCh, la que teóricamente debería distinguir las tendencias del medio y los escenarios futuros factibles. Por lo que la organización como sector no puede responder a la variedad del medio ambiente futuro, no puede estar preparada para disminuir la vulnerabilidad a lo inesperado.

- El Departamento de Cooperativas no tiene la capacidad funcional para responder a la variedad del SCTCh y por ende no puede cumplir con sus funciones exitosamente. En definitiva, los mecanismo de regulación ejercidos por el Decoop son ineficientes, la información que debería mantener normalizada y actualizada es incompleta y la fiscalización no se ejerce a las cooperativas de trabajo, salvo algunas condiciones extremas, como por ejemplo que un socio, un cliente o un tercero involucrado genere un reclamo y lo presenta en el Decoop.

8.3 Conclusiones Respecto del Resultado

Ahora bien, respecto al diseño estructural propuesto para la viabilidad del Sector Cooperativo de Trabajo, las comunicaciones juegan un rol relevante, es de urgencia que los cooperativistas se relacionen entre sí, que existan instancias de intercooperación, que se conozcan y se apoyen, que generen una alineación de objetivos para la organización, y sean parte de un todo. Ahora bien, también es de real importancia el interés que muestra el Ministerio de Economía y las capacidades funcionales de la División de Asociatividad y Economía Social. Por un lado el Ministerio debiera mantener una relación constante con la SCTCh con el fin de generar políticas públicas que realmente respondan a las necesidades de la organización, y que les permita adaptarse al medio actual, y no al de hace 20 años. Y por otro lado la División de Asociatividad y Economía Social debiera tener los conocimientos y la capacidad para apoyar, fomentar y fiscalizar al SCTCh, en este ámbito las herramientas tecnológicas juegan un importante rol. De modo similar, instituciones como Ciescoop, CoLab, cooperativas de ahorro y crédito deberían prestar apoyo a las cooperativas de trabajo en temas económicos, de relaciones, de educación, técnicos, de innovación etc, que entreguen herramientas y recursos a las cooperativas para que se desenvuelvan de mejor forma en su contexto.

Finalmente se concluye que se ha cumplido con los objetivos propuestos al inicio de este trabajo de investigación:

- Se han estudiado los Antecedentes Históricos del Sector Cooperativo de Trabajo, permitiendo entender las características que actualmente imperan en la organización
- Se ha estudiado la situación actual y el marco legal que rige al sector, con el fin de entender el contexto en que se desarrollan hoy en día.
- Se ha realizado un diagnóstico satisfactorio gracias al Modelo de Sistema Viable, que entregó la situación estructural del SCTCh, distinguiendo las falencias estructurales e identificando las áreas que requieren atención.
- Para terminar, y en base a las deficiencias identificadas en el diagnóstico, se hizo una propuesta estructural para el sector, que busca que esta sea viable; manteniendo una

existencia separada del entorno, con capacidad de crear conocimiento y resolver problemas, que se adapte a entornos cambiantes y que disminuya su vulnerabilidad.

Así pues, el trabajo de investigación respondió a la necesidad de estudiar una organización que es un ejemplo de la economía social, y que presenta un futuro fuera del capitalismo. Aun con sus falencias estructurales, las que son totalmente reparables, el sector se ha mantenido en el contexto agresivo que la sustenta. Si el Sector Cooperativo de Trabajo es capaz de estructurarse como un sistema viable y producir sinergias para un buen desempeño, el éxito de estas organizaciones podrá contraponerse eficientemente al entorno.

8.4 Conclusiones Finales

El 20 de agosto pasado, se aprobó por unanimidad de la Cámara de Diputados de Chile, tras tres años y siete meses, el proyecto de ley de cooperativas, que moderniza y fomenta el funcionamiento de estas organizaciones. A pesar de que estas modificaciones no afectan al SCTCh, es valorable el interés mostrado por el gobierno actual, luego de la indiferencia de los gobiernos anteriores, permitiendo un avance para la economía social, en concordancia con un país más inclusivo.

Consejos de fomento y de apoyo al SCTCh, y a las cooperativas en general, a considerar:

- Potenciar las oportunidades de asociatividad, promoviendo instancias de asociatividad, que permitan a las cooperativas canalizar sus demandas con fuerza, independiente del gobierno de turno. La asociatividad genera una cultura participativa y democrática.
- Se debería valorar el valor económico vinculado que otorgan las cooperativas de trabajo. En todas las regiones de Chile hay cooperativas de trabajo, que ofrecen puestos de trabajo a pequeña escala, vinculándose con su territorio, impactando al desarrollo económico local.
- Establecer alianzas estratégicas entre cooperativas que permitan realizar proyectos de mayor escala, mediante presupuestos compartidos.
- Evaluar la creación de un fondo monetario exclusivo para cooperativas, y específicamente a las cooperativas de trabajo.
- Potenciar el uso de herramientas digitales que permitan aumentar a visibilidad del SCTCh

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Declaración de Identidad Cooperativa. ACI. Manchester, Inglaterra

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2009). Ley Marco Para Las Cooperativas De América Latina. San José, Costa Rica.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2012). Asamblea General Extraordinaria de la ACI: Plan de Acción para una Década de Cooperativas. Manchester, Inglaterra.

Beer, Stafford. (1985). Diagnosing the System for Organizations. Chichester, Wiley, John Wiley & Sons

Beer Stafford. (1989): Gobierno nacional: regulación difundida en tiempo real. En: Viable System Model. Chichester, Wiley, R. Espejo y R. Harnden.

Castillo Escobar, Cesar. (2005). Estudio de la Viabilidad Organizacional del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en Chile. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Chile, Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Ingeniería.

Coll, Vicente. y Cuñat, Rubén. (2008). Nuevas Cooperativas De Trabajo Asociado: Un Análisis Del Proceso De Creación Basado En La Teoría Fundamentada. Revista Cayapa. 8, (15):11-36.

Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU. (1987) Informe Brundtland: "Nuestro Futuro Comun". Lara, Venezuela. ONU

Conferencia Internacional del Trabajo. (1966). El Papel de las Cooperativas en el Progreso Económico y Social de los Países en Vías de Desarrollo. Ginebra, Suiza.

Coque, Jorge. (2002). Las Cooperativas En América Latina: Visión Histórica General Y Comentario De Algunos Países Tipo. Revista CIRIEC-España. (43): 145-172

Corporación Cooperativa Mondragón. (2013). Modelo de Gestión Cooperativo. Guipúzcoa, País Vasco, Mondragon Corporation.

Da Silva, Leonardo. Y Ratzmanh, Viviane. (2008). El Cooperativismo Y Su Comportamiento Frente Al Capitalismo. Revista Cooperativismo y Desarrollo. (93): 82-102.

Dávila, Ricardo. (2005). Innovación y éxito en la Gerencia Cooperativa. Bogotá, Colombia. Javegraf.

Dávila, Ana María., Radrigán, Mario. Y Penaglia, Francesco. (2012). Fortalezas Y Debilidades

Del Sector Cooperativo Chileno : Análisis De Caso En Tres Sectores Económico-Sociales. Ponencia en la Cumbre Mundial de Cooperativas. En: "El Asombroso Poder de las Cooperativas". Quebec, Canadá.

De Lisio, Claudia. (2009). Las Cooperativas Como Parte De La Economía Social, ¿Una Alternativa Para Salir De La Crisis?. Reunión Especializada de Cooperativas del MERCOSUR (RECM). Montevideo, Uruguay.

Debiaggi, Carlos. (2013). Exigencias y Desafíos para las Cooperativas de Crédito: El Sentido de Pertenencia. Revista de la Federación Argentina de Cooperativas de Crédito. (77): 16-17.

Espejo, Raúl. (1989): A Cybernetic Method To Study Organizations. En: The Viable Systemmodel, Chichester, Wiley pp. 361- 382. R. Espejo y R. Harnden.

Espejo, Raúl. Bowling, Diane y Hoverstadt, Patrick (1999). "The viable system model and the Viplan software". Kybernetes. 28, (6): 661-678

Fortunatti, Rodolfo (2006). De la Vía no Capitalista de Desarrollo. [En Línea] <https://fortunatti.wordpress.com/2006/10/17/de-la-via-no-capitalista-de-desarrollo/> [consulta: 03 de agosto de 2015]

Gatica, Sebastián., Miranda, Paula. Y Koljatic, Mladen. (2013). Hacia Un Marco De Políticas Públicas Para El Cuarto Sector En Chile. En: Concurso de Políticas Públicas para Chile. Santiago, Chile. pp 271-307

Giménez, Guy. (2011). ¿Redes Cooperativas? Pasar De Un Modelo Ideal A Una Realidad Sostenible. Revista de Innovación Sanitaria y Atención Integrada. 3, (1): 1-7

Gracia, Antonio. (2004). Las Cooperativas Como Fuente Generadora De Empleo. XIII Conferencia Regional Integración Cooperativa Igualdad, Riqueza Social Y Trabajo. Buenos Aires, Argentina.

Guitert, Montse. Y Giménez, Ferrán. (1999). Aprendizaje Cooperativo En Entornos Virtuales: El Caso De La "Universitat Oberta De Catalunya". Cataluña, España.

Henry, Hagen. (2013). Orientaciones Para La Legislación Cooperativa. Ginebra, Suiza. OIT

Huaylupo, Juan. (2007). El Capital Social Cooperativo: El Caso De COOPEAGRI En Costa Rica. Revista Unircoop. 5, (1): 76-102.

Marti, Juan Pablo. et al. (2005). Cooperativas De Trabajo En El Cono Sur. Matrices De Surgimiento Y Modelos De Gestión. Revista Unircoop. 3, (1): 32-56

Martínez San Juan, Natalia. (2013). Diagnóstico y Rediseño Organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Chile, Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Ingeniería.

Mesa Cooperativa. (2013). Legislación Cooperativa Y Desarrollo Inclusivo. Congreso Nacional De Cooperativismo. Santiago, Chile.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2014). El Cooperativismo en Chile. Santiago, Chile. Ministerio de Economía.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2015) Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas. Informe de Resultados: Empresas Chilenas. Santiago de Chile. Ministerio de Economía

Mogrovejo, Rodrigo., Mora, Alberto y Vanhuynegem, Philippe.(2012). El Cooperativismo en América Latina, una Diversidad de Contribuciones al Desarrollo Sostenible. La Paz, Bolivia. OIT

Narvarte, Pedro. (2002). Bases Teórico- Metodológicas para el Diagnóstico y Diseño de Organizaciones. Ensayo académico. Santiago, Chile. Universidad de Santiago de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial.

Oficina Internacional del Trabajo. (2002). Recomendación sobre la Promoción de las Cooperativas. Ginebra, Suiza. OIT

Orbaiceta, José Hernán. (2012). En Chile, el sector de CTA es el más dinámico en surgimiento pero también donde más rápidamente desaparecen empresas. Santiago de Chile.

Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios. (2005). Declaración Mundial Sobre Cooperativismo De Trabajo Asociado. Cartagena, Colombia. CICOPA

Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios. (2009). Efectos De La Crisis Sobre Las Cooperativas De Trabajo y las Cooperativas Sociales. Bruselas, Bélgica. CICOPA

Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (CICOPA). (2015). Estrategia de Desarrollo Cooperativo de CICOPA aplicada a las

Cooperativas de Trabajo Asociado, Sociales y de Artesanos. Bruselas, Bélgica. CICOPA

Perez, Ernesto., Radrigán, Mario. Y Martini, Gabriela. (2003). Situación Actual del Cooperativismo en Chile. Santiago, Chile. Pro-Asocia

Pérez, Estela. (2006). Cooperativismo En Puerto Rico: Análisis De Las Cooperativas De Trabajo Asociado Sector Industrial. Tesis Doctoral en ética y Sociología. Madrid, España. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Filosofía.

Radrigán, Mario. (2011). Globalización y su Impacto sobre las Estrategias de Gestión de las Empresas Cooperativas. Estudio de Casos en el ámbito Chileno. Tesis Doctoral en Economía Aplicada. Valencia, España, Universidad de Valencia, Facultad de Economía.

Rezzonico, Aberto. (2004). Las Cooperativas De Trabajo Asociado: Una Opción Para El Desarrollo. XIII Conferencia Regional Integración Cooperativa Igualdad, Riqueza Social Y Trabajo. Buenos Aires, Argentina

Roelants, Bruno., Hyungsik, Eum. Y Terrasi, Elisa. (2014). Cooperativas y Empleo: Un Informe Mundial. Cumbre Internacional de Cooperativas 2014, Quebec, Canadá.

Saucedo, Francisco. (2006). Posicionamiento Del Sector Cooperativo Para Incidir En Las Políticas Públicas. Presentada en la Conferencia Regional de la ACI Américas "Competitividad y Posicionamiento Cooperativo: Retos y Oportunidades para el Desarrollo Económico y Social". Lima, Perú.

Schein, Edgar. (1984). Coming To A New Awareness Of Organizational Culture. Sloan Management Review. 25, (2):3-17

Soto, Jaime. (2011). Análisis Estratégico-Organizacional del Sector Cooperativo en Chile: Una Aplicación al Proceso de Comercialización de las Caletas Pesqueras de la IV y V Región. Tesis Doctoral en Ciencias Empresariales. Madrid, España. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Sotomayor, Cristian. (2009). Empresas De Trabajadores, Otra Democratización Pendiente. El Ciudadano (19 de junio de 2014) [En Línea] <http://www.factor-c.cl/archivo/10-experiencias/70-empresas-de-trabajadores-en-chile-otra-democratizacion-pendiente> [consulta: 12 de septiembre de 2015]

Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado y Agencia de Desarrollo Local Madrid Emprende. (2004). Cooperativas De Trabajo: Empresas Responsables Empleo De Calidad. Madrid, España. Valverd.



FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
Y ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

www.ciescoop.cl