



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE SOCIOLOGIA

COOPERADOS(AS) Y ASOCIACIÓN:  
PERCEPCIÓN DE TRABAJADORES(AS) DE LA COOPERATIVA DE  
TRABAJO JATUN NEWEN SOBRE ELEMENTOS CONSTITUTIVOS  
DEL CAPITAL SOCIAL AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.

Alumnos: Miranda Duarte, Samuel.

Ruiz Becerra, Daniel.

Profesor guía: PHD. Raúl González Meyer.

Tesis para optar al grado de Licenciado en Sociología.

Tesis para optar al título de Sociólogo.

Santiago, Julio 2019.

## **Agradecimientos**

### **De Samuel Miranda Duarte.**

*A mi madre, por sus consejos y exigencias.*

*A mi hermana, por su ternura y calma.*

*A mi padre, por su sustento y constancia.*

*A todos ellos gracias por la paciencia y el apoyo.*

*A mi profesor Raúl González, por su pasión y rol de guía.*

*A Daniel, compañero y amigo.*

*A amigos y amigas, por estar.*

*A ti, por nunca abandonar.*

*Gracias, infinitas gracias.*

### **De Daniel Ruiz Becerra.**

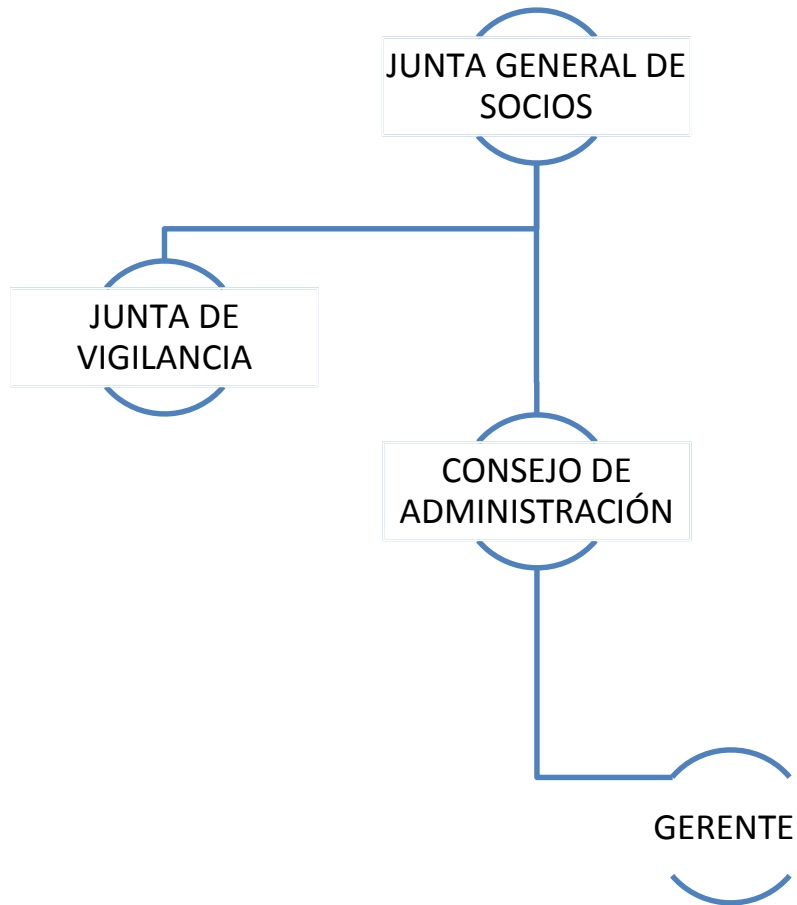
Llega el final de esta etapa y con esto el momento de agradecer a los imprescindibles. Primero que todo, la familia. A Ema, por sus enseñanzas para toda la vida; a María Elena por el apoyo incondicional de madre; a Rubén por la música que acompaña la vida y a Daniela, que con su *amor me libera cual prisionero* y a mi *yo-viejo lo vuelve niño*.

No puedo dejar de agradecer a mis amigos que con su compañía hicieron llevadero todo el proceso. Agradecer a Samuel, compañero de carrera y de tesis, gracias por la paciencia y la constancia. También mencionar a otros muy importantes, Rubié, Nicolás Cayuqueo, Axel, Mijael, Pacheco, Manuel, Nico Rojas. En parte es por ustedes.

También agradecer a la Universidad por el espacio de crecimiento. Al profesor Raúl González, un guía dentro de mi formación profesional y humana, sin su generosa ayuda no hubiera sido posible. También agradecer a Lorena Zenteno, siempre disponible a escuchar y regalar una sonrisa, además de sus invaluable gestiones salvadoras.

Finalmente, agradecer a Jatun Newen por su trabajo cooperativo que enseña día a día a que la solidaridad y la cooperación son suficientes para cumplir metas y sueños. Eternamente agradecido por su buena voluntad desinteresada.

## Estructura básica de una Cooperativa



Elaboración propia, en base a Guía para puesta en marcha de emprendimientos asociativos, (División de Asociatividad y Economía Social, 2017).

# Índice

1. Presentación del tema.....	6
2. Pregunta de investigación .....	11
3. Objetivos de investigación .....	11
3.1. Objetivo General .....	11
3.2. Objetivo Específico .....	11
4. Relevancia.....	12
5.- Antecedentes del sujeto de estudio .....	14
5.1. Historia del cooperativismo en Chile .....	14
5.2. Cooperativas de trabajo .....	19
6. Marco teórico .....	23
6.1. Capital social.....	23
6.1.1. Pierre Bourdieu .....	24
6.1.2. James Coleman .....	27
6.1.3. Robert Putnam .....	30
6.2 Relación entre capital social y productividad.....	33
6.3. Elementos para identificar el capital social.....	37
6.4. Variables del capital social .....	39
7.- Marco Metodológico.....	41
7.1. Descripción del enfoque metodológico .....	41
7.2.- Tipología de estudios y estudio de casos .....	43
7.2.1. Tipología de Estudio .....	43
7.2.2 Estudio de caso .....	46
7.3. Diseño Muestral .....	47
7.3.1 Criterios éticos.....	48
7.4.- Técnicas Metodológicas .....	48
7.4.1.- Entrevista en Semi-estructurada .....	48
7.5.- Plan de análisis.....	50
7.6.- Descripción del terreno.....	52
7.7- Cronograma de trabajo de terreno.....	52

8. Análisis de datos por objetivos.....	53
8.1. Objetivo esp. N°1: Asociatividad.....	53
Figura 1: Mapa de análisis de asociatividad.....	54
8.2. Objetivo esp. N°2: Reciprocidad.....	60
Figura 2: Mapa de análisis reciprocidad.....	61
8.3. Objetivo esp. N°3: Confianza.....	70
Figura 3: Mapa de análisis de confianza.....	71
8.4. Objetivo esp. N°4: Cooperación.....	75
Figura 4: Mapa de análisis de cooperación.....	76
8.5. Objetivo esp. N° 5: Proactividad.....	82
Figura 5: Mapa de análisis de proactividad.....	83
8.6. Objetivo Esp. N°6: Normas sociales.....	91
Figura 7: Mapa de análisis de normas sociales.....	92
9. Conclusiones.....	99
9.1. Sobre lo conceptual.....	99
9.2. Sobre lo metodológico.....	100
9.3. Sobre objetivos general y específicos.....	101
10. Bibliografía.....	121
Anexo n° 1: Pauta de preguntas.....	124
Anexo n° 2: Entrevistas.....	126
Anexo n° 3: Matriz de análisis.....	210

## 1. Presentación del tema

“La destrucción de la sociedad civil, producto de la desaparición de miles de ciudadanos por parte de la dictadura militar, la falta de apoyo económico a las iniciativas de las micro, pequeñas y medianas empresas, resultado de la apuesta a la transnacionalización y concentración de la economía, la corrupción principalmente en sus estamentos dirigenciales y una cultura del consumo asentada en la ficción del “uno a uno” cerraron un círculo perverso de endeudamiento, descapitalización, precarización laboral, desempleo y pobreza que conforman una matriz de distribución del ingreso absolutamente injusta.” (Caracciolo y Foti, 2003, p. 16).

Producto del golpe de Estado en 1973 y la instauración de la dictadura cívico-militar, se inicia un proceso refundacional del aparato institucional del país, sentando las bases del sistema neoliberal que trajo consigo cambios en variados ámbitos, entre ellos el económico, político, cultural, social, entre otros, manteniendo vigentes sus ejes centrales hasta el día de hoy, como lo ha sido la constitución del país que rige desde 1980. En el plano económico, de interés para nuestra investigación, el Estado sufre transformaciones en su rol y carácter regulador, limitando su tarea reformadora y potenciando el carácter fiscalizador. Este panorama ha generado que los alcances que tenía el Estado en materia de proveer derechos sociales se hayan visto afectados en favor de las leyes del mercado. Teniendo como consecuencia la precarización de la cobertura de los derechos sociales como la salud, educación y vivienda, por mencionar algunos, siendo la “lógica” para acceder a ellos la capacidad adquisitiva y de consumo que tengan las familias o individuos, dejando el endeudamiento como principal mecanismo de entrada para los grupos más vulnerables.

Como antecedentes de la refundación neoliberal podemos mencionar la privatización de las empresas públicas (Monckeberg, 2015); la liberación de los mercados apostando por la apertura hacia el comercio exterior; las políticas tributarias que acentúan el impuesto al consumo por sobre la producción, profundizando un modelo que genera riquezas a costa de la desigualdad, entre otras. Complementariamente, instituciones académicas e internacionales, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

(PNUD), han manifestado en reiteradas oportunidades que el nudo crítico del país se encuentra en la extrema inequidad de la distribución de la riqueza entre los grupos socioeconómicos y, por consiguiente, la desigualdad en todo tipo de ámbitos: acceso de oportunidades, diferencias de trato, concentración de influencias, etc. (PNUD, 2017). En esta línea, Chile era considerado el país más desigual en términos salariales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), hasta el ingreso de Colombia en el año 2018, alcanzando un índice de Gini 0.477 (Banco Mundial, 2018), donde 0 representa la igualdad perfecta (todos con el mismo ingreso) y 1 desigualdad absoluta, es decir, concentración total de los ingresos en una persona. En esta línea, cabe señalar que el 0.1% más rico, concentra el 19,50% de la riqueza del país (Banco Mundial, 2016).

Complementariamente, el acceso a bienes y servicios, entre ellos la educación, salud y la tecnología está mediada por los mecanismos de distribución estatal-privado en un contexto de modelo neoliberal y de Estado subsidiario, lo que genera una incongruencia entre las partes en su eficiencia para resolver problemáticas sociales, ya que se fortalece la competencia entre privados para garantizar la cobertura y calidad, dejando a intervención del Estado aquellos espacios donde el mercado no consiga satisfacer sus expectativas, sin embargo, en la práctica dicho modelo ha provocado una notoria segregación entre niveles socioeconómico dividiendo entre aquellos que pueden acceder por su capacidad de consumo y aquellos que deben optar por la asistencia del Estado. En síntesis, el Estado ha mermado su calidad garante de derechos sociales y ha dejado esta labor al mercado, generando que grandes grupos de la sociedad deban endeudarse para cubrir esos derechos y como contraposición, ha creado una mayor acumulación de capital en pequeños grupos, profundizando la desigualdad como modelo de desarrollo.

Ahora bien, si deseamos analizar con mayor detenimiento las razones que explican este contexto de creciente desigualdad, podemos mencionar: a) la estructura de la propiedad de la riqueza, la cual explica el origen y reproducción de los grandes grupos de capitales; b) La estructura productiva, lo que determina la estructura de empleo; c) las

discriminaciones socioculturales; y d) el nivel y estructura de impuestos y gastos estatal. Sin embargo, para interés de la presente tesis, creemos oportuno y relevante en el contexto chileno actual, centrar la mirada en el mundo del empleo, más específicamente en el trabajo.

Desde una perspectiva optimista podríamos decir que Chile posee un mercado laboral fuertemente formalizado y cercano al pleno empleo, oscilando el desempleo entre un 10% y un 4% en los últimos 15 años (Castex y Sepúlveda, 2014). No obstante, siendo un país con esas características ¿Cómo se explica que ese nivel de empleo sostenido se haya traducido en una profundización de la desigualdad? Una mirada histórica nos permitiría encontrar las razones.

Las transformaciones impulsadas desde la dictadura y su posterior administración política en manos del conglomerado político Concertación de Partidos por la Democracia en la década de los noventa, también afectaron la composición del mundo del trabajo. El cambio del plan laboral impulsado en dictadura se destaca en torno a cuatro ejes vinculados con las formas o modalidades de negociación laboral y a la disminución del peso negociador de los trabajadores, estos son: a) Reemplazo de la tradicional negociación colectiva por rama de la producción, por un tipo de negociación descentralizada a nivel de empresa; b) Se permite el reemplazo de trabajadores en huelga: huelga que no paraliza o huelga monopolista; c) Se permite el libre despido según las necesidades de la empresa; d) Se termina la prohibición de subcontratar respecto de áreas propias del giro (Bruzzone, 2016).

Es así como el trabajo ha sufrido un proceso de precarización en las condiciones laborales como fuerza articuladora de organización y politización de los trabajadores, materializadas (entre otras maneras) en las concesiones del Estado a empresas privadas y en el creciente porcentaje de personas que trabajan de manera externalizada, prestando



servicios en una empresa, pero que su situación contractual está vinculada con una empresa externalizada.<sup>1</sup>

La precarización laboral, expresada en la tercerización, externalización y subcontrato de la mano de obra, son productos de los desafíos que presenta la constante evolución hacia una economía abierta y globalizada, tanto de los procesos de producción como del área de servicios, transformándose en una de las principales características de los distintos modelos de desarrollos adoptados en países que carecen de industrias y tecnologías, así como de empresas que visualizan una oportunidad de reducción de costos y de maximización de rentabilidad a través de la flexibilidad laboral.

En este contexto de reducción del Estado como agente económico y del creciente proceso de precarización del trabajo, es que surge el interés de los investigadores por analizar sujetos y sus prácticas económicas que muestran características que a priori, resultan divergentes al modo de operar hegemónico. Tal es el caso de la Economía Social y Solidaria (ESS), la que históricamente se ha valido de recursos y factores productivos como la fuerza de trabajo o tecnologías, pero que a su vez utiliza otros que no son tan usuales y menos analizados en la economía, como los lazos de amistad, redes de colaboración, cooperación y solidaridad. La ESS a lo largo de su tradición histórica cuestiona y refuta los principios económicos que rigen el actual modelo por medio de sus principios, valores y ejercicios cotidianos, situando lo conocido como lo social como un imperativo central en la visión de lo económico:

“Lo social, que como adjetivo suele acompañar a estas experiencias, ha sido ligado a una búsqueda o propósito que vas más allá de lo asistencial o filantrópico. En una noción usada más actualmente, la economía cooperativa, solidaria y

---

<sup>1</sup>Es así como el trabajo ha sufrido un proceso de externalización de mano de obra, manifestado en las concesiones del Estado a empresas privadas y en el porcentaje de trabajadores que efectivamente trabajan de manera externalizada. según Fundación Sol, al analizar la variación de los últimos 75 meses entre enero-marzo 2010 y abril-junio 2016, el 34,4% del total de la variación del empleo corresponde a asalariados externos (subcontratados, por suministro de trabajadores y enganchadores) Informe Mensual de Calidad del Empleo (IMCE) abril – junio 2016.

autogestionada (CSA) no está solo ligada a construir formas productivas, sino a una reproducción ampliada de la vida; hay en ella no solo un modo productivo sino un modo de vida". (González 2017, p. 8).

Por tanto, cabe preguntarse, ¿Qué tipo de relaciones se generan al interior de organizaciones calificadas como ESS?, ¿Cuáles son sus características? y ¿Cuáles son los efectos en la visión y percepción que se tiene del trabajo? En definitiva, si el mundo de las organizaciones catalogadas como Economía Social y Solidaria presenta estructuras de relaciones distintas, ¿De qué manera impactan y estructuran el mundo de los agentes inmersos en ellas? Y ¿De qué manera los agentes estructuran su medio ambiente a partir de dicha composición de relaciones? Teóricamente, el concepto capital social, desde la perspectiva del sociólogo Pierre Bourdieu permitiría conceptualizar este fenómeno otorgando así un marco de referencias para centrar el análisis en las preguntas planteadas.

En tanto sujeto histórico y determinado, una de las experiencias económicas enmarcadas por excelencia en la ESS son las cooperativas de trabajo, las cuales tienen por finalidad la satisfacción de diversas necesidades mediante una organización basada en los principios de libre asociación y horizontalidad, cuyas decisiones son compartidas y tomadas de manera democrática y cuyos beneficios son socializados para sus miembros. La importancia dada por la alternatividad que presenta la ESS en general y el cooperativismo en particular para la economía; la relevancia de los lazos sociales en su interior y su potencia para ser analizado desde la sociología, se debe sumar un elemento de contingencia importante. Desde principios del Siglo XXI, se ha producido un auge en la creación de cooperativas de trabajo en Chile, la cual se ha materializado como una de las respuestas a los problemas sociales en torno al trabajo, abriendo posibilidades para enfrentar situaciones críticas (manifestadas anteriormente), y también para imaginar otros modos de gobernar y gestionar la actividad productiva. Esta sumatoria de factores es el marco general que da el punto de origen de esta investigación.

## **2. Pregunta de investigación**

¿Cuáles es la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen sobre los elementos del capital social que posee la organización?

## **3. Objetivos de investigación**

### 3.1. Objetivo General

Describir y analizar la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen sobre los elementos del capital social que posee la organización.

### 3.2. Objetivo Específico

1. Describir y analizar la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la asociatividad en la organización.
2. Describir y analizar la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la reciprocidad en la organización.
3. Describir y analizar la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la cooperación en la organización.
4. Describir y analizar la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la confianza en la organización.
5. Describir y analizar la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la proactividad en la organización.
6. Describir y analizar la percepción que tienen integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a las normas sociales en la organización.
7. Identificar los desafíos que los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen reconocen para fortalecer el capital social en la organización.

## 4. Relevancia

“Colocar la mirada en el capital social y en la economía como ciencia social, en relación con su contribución a la búsqueda de estrategias para que ese conjunto de unidades económicas pueda transitar desde una respuesta defensiva frente a la emergencia social, hacia la construcción de una alternativa de cambio del actual modelo socioeconómico que genera exclusión y pobreza” (Caracciolo y Foti, 2003, p. 16).

A la hora de analizar la economía, la perspectiva clásica en primera instancia y posteriormente la neoclásica, estructuran su interpretación de la realidad evidenciando un notorio sesgo de especificidad disciplinaria bajo supuestos teóricos y metodológicos que restringe el análisis de un fenómeno que tiene múltiples dimensiones, entre ellos: políticos, sociales y culturales. Es así como organizaciones económicas de la ESS basadas en elementos de reciprocidad, trabajo asociado, cooperación y solidaridad no responderían a las motivaciones individuales, distanciándose de las nociones utilitaristas y maximizadora de la teoría económica tradicional. Es por esto que toma relevancia analizar los conceptos de la sociología y sociología económica y su pertinencia a problemáticas actuales para ampliar la mirada a la hora de abordar nuestro sujeto de investigación, las cooperativas de trabajo.

La economía solidaria como campo teórico evidencia valores y prácticas distintas a la empresa capitalista tradicional; no orientadas a la acumulación, por lo tanto, se presenta como una batería de conceptos más amplios que los comprendidos dentro de la teoría económica convencional. Permitiendo en este caso la incorporación de elementos sociológicos dentro del análisis de las prácticas económicas que cuestionan elementos fundacionales de la perspectiva tradicional, como la racionalidad utilitarista que subyace al actor económico, entre otras. Dicho esto, entendiendo a la economía y al trabajo como parte importante de la composición de las relaciones sociales de las personas, se hace relevante el estudio de esta dimensión social, la cual define y se autodefine de manera directa con un determinado tipo de sociedad y de economía.

En el último tiempo, el fuerte proceso de tercerización de los servicios dependientes del Estado y de empresas privadas, la precarización del trabajo en su dimensión política y material, la desarticulación y falta de iniciativas de políticas de fomento de organizaciones sindicales y, en efecto, el debilitamiento del vínculo en el quehacer del trabajador, hablan justamente de una vejación del valor de lo colectivo y asociativo en el desarrollo de la dimensión social del trabajo. A partir de principios del siglo XXI hasta la fecha, los números de empresas y emprendimientos asociativos en Chile han ido en ascenso, lo que entendemos como un proceso en curso a considerar y analizar sobre las dinámicas y prácticas internas de las organizaciones económicas no tradicionales, las cuales tienen como centralidad la cohesión de los trabajadores y la propiedad colectiva. Es por esto que se hace necesaria la producción de conocimiento científico en torno a los elementos de cohesión, reciprocidad, entre otros.

La presente tesis indagará el concepto de capital social manifestado en las prácticas y dinámicas laborales y extra laborales de la cooperativa de trabajo Jatun Newen, a través del análisis discursivo de los propios trabajadores inmersos en una estructura de relaciones que en teoría y en estructura organizativa tiene un carácter horizontal e integrativa para los socios y agentes, para esto se indagó en la percepción de los trabajadores sobre los elementos del capital social presentes al interior de la organización. Por tanto, evidenciar las características del capital social generado en dicho modelo de relaciones sociales y laborales, permite dotar de una perspectiva ampliada sobre los efectos del trabajo y sus relaciones en la capacidad organizativa y de reestructuración del tejido social es una comunidad determinada.

Por último, esta investigación aporta al campo científico y disciplinario, conocimiento para el fortalecimiento de este tipo de organizaciones económicas democráticas. Es de interés en particular de los investigadores retroalimentar a la cooperativa en estudio el conocimiento generado en esta investigación, generando un diálogo entre los resultados de la investigación y la organización.

## 5.- Antecedentes del sujeto de estudio

“Más específicamente, se trata de aportar elementos e instrumentos para el fortalecimiento, la creación o recreación del capital social indispensable para la sostenibilidad de nuevos y viejos emprendimientos familiares o asociativos, que conforman este tipo de economía en el marco de una gestión asociada entre el Estado y las organizaciones sociales, teniendo como meta el desarrollo local” (Caracciolo y Foti, 2003, p 15).

### 5.1. Historia del cooperativismo en Chile

Al indagar en la historia latinoamericana, podemos darnos cuenta que las cooperativas han estado presentes desde el siglo XIX, centuria fundacional del Estado-Nación en Chile y Latinoamérica. A lo largo de la historia, a través de este tipo de organización se han podido satisfacer, en mayor o menor medida, las más diversas necesidades en distintas épocas. Podemos mencionar, por ejemplo: el consumo básico; administración y distribución de energía eléctrica y agua potable; vivienda; trabajo, entre muchos más (CEPAL, 1989).

Ahora bien, centrándonos en la primera expresión formal cooperativa en Chile, la documentación oficial (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014) nos sitúa en la región de Valparaíso, principal puerto del océano pacífico por aquella época. Si nos preguntamos por las causas que explican que la primera experiencia se haya desarrollado allí, una es justamente la condición portuaria de la ciudad y con ello, la influencia que generó la llegada de inmigrantes europeos y experiencias cooperativas que trajeron consigo de la Revolución Industrial<sup>2</sup> (CEPAL, 1989) y (Rubio, 1998). Así, en 1887 se funda la cooperativa La Esmeralda, al alero de la Sociedad de Socorro Mutuos de la Unión de Tipógrafos y dedicada a satisfacer necesidades de consumo (Ministerio de Economía, Fomento y

---

<sup>2</sup> La primera experiencia cooperativa europea se registra en Inglaterra en el siglo XIX, se trata de los pioneros de Rodchale. El hito fundacional es relevante porque sus principios fundacionales como el apoyo mutuo, libre asociación, democracia interna, entre otros, siguen vigentes como principios del cooperativismo en la actualidad.

Turismo, 2014). El hito que significó la Esmeralda para el cooperativismo a finales del siglo XIX inauguró un fenómeno creciente de cooperativas. Una característica importante de su origen, según las diversas fuentes (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014) (CEPAL, 1989), es su carácter popular, explicado en gran parte por la relación estrecha con organizaciones obreras y artesanas como las sociedades mutuales y sindicatos. (Barria, 1971).

Iniciado el siglo XX el cooperativismo permea con mayor fuerza en otros grupos de la sociedad, puntualmente en capas medias, como trabajadores del Estado, quienes perseguían finalidades similares, satisfacer necesidades de consumo. Se corrobora que hacia la década del 20' más de la mitad de las cooperativas eran de consumo (22) (CEPAL, 1989). Una característica de esta primera etapa se refiere al desarrollo espontáneo que le otorgan algunos autores (Labarca, 2016), esto debido a la ausencia de un marco regulador institucional que las reconociera y guiara.

La segunda etapa histórica que distinguen los autores se da en un contexto político y social convulsionado, teniendo como principal elemento la cuestión social y la posterior llegada al gobierno del Frente Popular, que se caracterizó por la inclusión de capas medias y populares al mapa político. Como se dijo anteriormente, el cooperativismo se da al alero del movimiento popular de la época (Labarca, 2016), por tanto, se comenzó a regular institucionalmente junto a otro tipo de organizaciones obreras y populares. No es hasta el año 1925 que se promulga el primer código cooperativo -seis años antes que se promulgara el primer código del trabajo del país (1931). Esto se puede explicar y conectar con un fenómeno más amplio que se daba en la sociedad y que se refiere a la actualización del sistema político del país por la emergencia de nuevos actores sociales y políticos (CEPAL, 1989) que ponían en tela de juicio el sistema, así también en el año 1925 se promulga una Nueva Constitución en el país.

Con este precursor marco regulador cooperativo se buscaba normar ámbitos de índole operacional, tributarios y crediticios, facilitando su creación y teniendo un impacto

positivo en el aumento de nuevas organizaciones, reflejado especialmente en los ámbitos de consumo, vivienda y agropecuario. Este último sector también se vio favorecido por la creación de la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO) en 1939, pasando de ser 38 a 104 en una década (entre los años 38-48). En el caso de las cooperativas de consumo también experimentaron un aumento considerable desde la década 1920 hasta 1948, donde pasaron de ser una veintena a 91; para las cooperativas de vivienda también se vio un fenómeno similar, siendo casi nula su presencia en la década del 20, llegaron a ser 77 hacia 1952, con un crecimiento notable entre 1948 y 1952, pasando de 18 a 77 en tan solo 4 años (CEPAL, 1989).

Pasada la etapa embrionaria proporcionado por las primeras legislaciones sobre el cooperativismo y su efecto palpable en un periodo de 30 años. Comenzó en la década del 50' un proceso de crecimiento y expansión de ellas, desde ahí hacia la década del 70' el cooperativismo creció de manera inédita en el país, pasando de ser casi 300 cooperativas en 1948 a 2.616 en 1970. Es en este periodo se puede comenzar a hablar de un movimiento cooperativista que establece redes y organismos de representación, en circunstancia que en la década del 50' se comienzan a conformar las primeras organizaciones federativas: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (1954), Federación de Cooperativas de Consumo (1955), Federación Chilena de Cooperativas de Vivienda (1958), Federación de Cooperativas Eléctricas (1963). De manera complementaria, también se fundan Institutos Auxiliares que son organizaciones de asistencia técnica, tal es el caso de TECNICOOP (vivienda, 1963), el Instituto Chileno de educación cooperativa (ICECOOP, 1963) y la ASCOOP (vivienda, 1963). En este periodo, especialmente desde el gobierno de Eduardo Frei Montalva y su programa de Revolución en Libertad, el Estado las promueve en diversos ámbitos como un agente válido para el desarrollo del país y en específico, de sectores más desprotegidos, estos son los casos de las cooperativas campesinas en el proceso de Reforma Agraria, vivienda y la electrificación rural (Labarca, 2016). Así el Estado se estructura institucionalmente de manera que facilitó directa o indirectamente su desarrollo, ejemplo de esto son la Corporación para la Reforma Agraria (CORA), el Instituto Nacional de



Desarrollo Agropecuario (INDAP) y la Comisión Nacional Coordinadora de Desarrollo Cooperativo. De manera paralela, se fomentó la creación de empresas auto-gestionadas controladas por sus trabajadoras a través del Programa de Experimentación de Nuevas Formas de Empresas a cargo de SERCOTEC, de lo cual se vieron beneficiadas las cooperativas de trabajo (CEPAL, 1989).

Con la década de los 70' y la llegada al gobierno de la Unidad Popular, el cooperativismo entra en una etapa de incertidumbre. El apoyo y fomento del Estado entra en una fase de sospecha debido a la poca certeza respecto a su carácter, situándola entre posiciones que la ubicaban como un tipo de empresa capitalista tradicional o una compatible con la construcción del socialismo a la chilena, a su vez, buena parte de las posiciones de intelectuales y políticos del ala izquierda del mundo, eran guiados por una línea ideológica ortodoxa soviética que promovían la propiedad y gestión estatal por sobre las del tipo cooperativo (Labarca, 2016). Esto tenía efectos prácticos ya que generaban implicaciones respecto a si pasaban a ser propiedad estatal mediante el proceso de expropiación llevada a cabo en esos años o si debía respetarse como una organización proletaria (CEPAL, 1989). En contrapartida, desde posiciones liberales se critica al cooperativismo, entre las más destacadas es por su condición clientelista y excesiva dependencia económica del Estado, así también las dudas establecidas sobre su condición empresarial. Posteriormente, la etapa de incertidumbre pasa a ser de crisis con la llegada de la dictadura militar:

A partir del año 1975 hasta el final del Régimen Militar el cooperativismo vive sus momentos más difíciles, siendo afectado directamente por la implantación del modelo económico (...) a lo cual se suman una serie de medidas discriminatorias en contra de los diversos sectores cooperativos. También es importante destacar que (...) las cooperativas fueron intervenidas en sus procesos democráticos internos, a la vez que aquellas cooperativas más cercanas a sectores populares urbanos y rurales fueron duramente atacadas. Es en esta etapa cuando más disoluciones de

cooperativas se producen, a la vez que se pierde el impacto social público del sector cooperativo a nivel nacional (Rubio, 1998, p. 29).

En el plano político y social, la dictadura prohibió por varios años realizar elecciones o asambleas, además de intervenir directamente diversas cooperativas forzando su cierre; en el ámbito de lo económico las implicaciones estuvieron dadas por el cambio de modelo económico, generando, además, barreras de entrada a las cooperativas para actuar como un agente al interior del mercado (CEPAL, 1989). En general, el cooperativismo en dictadura se redujo considerablemente de manera forzada y los sectores más afectados fueron las agropecuarias, trabajo, ahorro y crédito y servicios.

Hacia la década del 90', con el retorno a la democracia se centraron los esfuerzos en ampliar libertades políticas y civiles que fueron coartadas por el régimen dictatorial. No obstante, el modelo económico no sufrió modificaciones relevantes. En el contexto de administración neoliberal, el cooperativismo no fue considerado ni promovido, prueba de esto es que recién iniciado el periodo presidencial de Patricio Alwyn, presentan un proyecto de ley al Congreso que estuvo por 12 años sin ser tramitado y aprobado hasta el año 2002. El cambio más significativo que trajo consigo ese nuevo código cooperativo fue incorporar a las cooperativas como una organización con fines de lucro. Desde una mirada en perspectiva del denominado proceso de transición, Labarca nos dice lo siguiente:

Entre 1990 y 2015, las políticas estatales relativas al desarrollo económico en Chile se alinearon a los cánones neoliberales, situando como criterios fundamentales la estabilidad macroeconómica, la eficiencia económica y la subsidiariedad del Estado. En tal sentido, las élites políticas consideraron que las cooperativas en general no constituían un elemento interesante para el desarrollo nacional, cuestión que se tradujo en una indiferencia por parte del Estado respecto del cooperativismo. (Labarca, 2016, p. 31).

La excepción a este proceso de indiferencia estatal fue dada en el segundo gobierno de Michelle Bachelet, en donde transformó el antiguo Departamento de Cooperativas (DECOOP<sup>3</sup>) a la actual División de Asociatividad y Economía Social (DAES), incorporando a su quehacer el trabajo con Asociaciones Gremiales, Asociaciones de Consumidores, Comercio Justo y Empresas B. Esto resulta relevante debido a que otorga una mayor relevancia burocrática al interior del Estado, pasando de un departamento a una división; a su vez amplía las funciones a un grupo mínimo de actores, sobre una concepción más amplia que solamente las cooperativas, ahora se habla de un sector de la economía denominado Economía Social o Economía Asociativa. Complementariamente, las cooperativas han sido consideradas para trabajar junto a organismos de fomento y asistencia técnica como CORFO, SERCOTEC y FOSIS.

## 5.2. Cooperativas de trabajo

Para entender el contexto en que se enmarcan la historia de las cooperativas de trabajo, es necesario establecer sus principales cualidades y característica.

La primera característica se refiere a la gestión democrática y participativa de los socios, expresado en igualdad entre los integrantes a la hora de tomar las grandes decisiones que afectan a la cooperativa, expresado en la lógica de un socio, un voto. El segundo elemento hace referencia a la propiedad colectiva de la cooperativa, es decir los trabajadores son a la vez propietarios, en estos casos la asociación está dada por la propiedad conjunta de todos los socios y no exclusivamente por las relaciones al interior del trabajo. Un tercer rasgo característico de este tipo de organización es la preeminencia del factor trabajo por sobre el capital, es decir, el trabajo es el elemento que permite

---

<sup>3</sup> El Departamento de Cooperativas, dependiente del Ministerio de Economía, tenía entre sus principales objetivos, tramitar, aceptar o rechazar la creación de nuevas cooperativas; llevar el registro actualizado de las cooperativas, así también su vigencia, entre otras funciones.

acceder a las retribuciones que pueda entregar la cooperativa y no el capital, como en una empresa tradicional.

Descritos los principales elementos conceptuales del sujeto de estudio, podemos iniciar con una breve reseña que nos permita entender su desarrollo en perspectiva histórica. Para encontrar las primeras expresiones en Chile, debemos remontarnos hacia la mitad del siglo XX, en aquella época, era un tipo de organización más bien inestable y no suscitaba demasiada atención por parte del Estado. Hasta 1967, en el gobierno de Eduardo Frei Montalva que se crea el Departamento de Experimentación de Nuevas Formas de Empresas, que tenía entre sus tareas, fomentar cooperativas de trabajo y unidades económicas autogestionarias, generando un efecto significativo en su aumento, pasando de ser 18 en 1970 a 81 en 1976. La razón de que, avanzado 3 años desde la toma del poder por la dictadura de Augusto Pinochet, el número de cooperativas siguiera aumentando se debe a que el proceso de creación era engorroso y burocrático, una parte considerable tramitó la creación antes del 11 de septiembre de 1973. Esta aclaración es necesaria, ya que como dijimos anteriormente, la dictadura significó un periodo complicado para el cooperativismo (Labarca, 2016).

A pesar de la creación de un Departamento que promovió este sector, en líneas generales el Estado no tuvo un mayor interés debido a razones de distinto carácter, se pueden mencionar entre ellas, diferencias de criterios sobre la real capacidad que tenían las cooperativas, así como también la generación de diferencias ideológicas sobre la figura cooperativa: “La propiedad colectiva de los medios de producción, la autogestión, la comprensión únicamente funcional de las orgánicas, entre otras cosas, son características cargadas de contenido ideológico” (Labarca, 2016, p. 48). La mirada que tenían los partidos de izquierda del mundo político eran guiados por una línea ideológica ortodoxa que promovían la propiedad y gestión estatal por sobre las del tipo cooperativo. Otra razón para no promover el cooperativismo de trabajo era las grandes dudas que generaba su capacidad para establecerse en el tiempo. El autor señala que, a diferencia del sector rural y

campesino con la reforma agraria, el cooperativismo de trabajo no fue entendido como una forma de democratizar y modernizar la industria.

Pasado este periodo histórico e instalada la dictadura cívico-militar, el cooperativismo de trabajo se vio muy golpeado. Terminada la dictadura sólo quedaban 7 cooperativas de trabajo activas, disolviéndose 64 en todo el periodo, de las cuales 52 se cerraron de manera forzada (Labarca, 2016). Esto se complementa con distintas trabas mencionadas con anterioridad, como la prohibición de realizar elecciones y asambleas, además de tener que solicitar permisos para realizar sus actividades sociales. Otra modificación que significó una complicación para el cooperativismo de trabajo fue el cambio de modelo económico, la instalación y la lógica del libre mercado en un contexto en que las cooperativas eran asediadas y hostigadas desde el Estado también significó una barrera muy difícil de sortear (CEPAL, 1989).

Con el fin de la dictadura y el retorno a la democracia las cooperativas siguieron en un estado casi inalterable respecto al surgimiento de nuevas experiencias. No es hasta el cambio de milenio que se manifiesta un interesante crecimiento que se ha mantenido y ha hecho tomar un nuevo impulso en la segunda década de este siglo con la ayuda de la nueva institucionalidad vigente, División de Asociatividad y Economía Social (DAES). Esto se manifiesta en el surgimiento de nuevas organizaciones en el mundo del trabajo, como son Federaciones de cooperativas de trabajo y diversas cooperativas de base. Al revisar las estadísticas sobre creación de cooperativas de trabajo podemos ver que se han creado al 2015, 360 nuevas cooperativas postdictadura, de las cuales 305 fueron creado entre 2000 y 2015 (Labarca, 2016). Este auge que viven las cooperativas de trabajo presenta desafíos para sí misma, entre ellos se puede mencionar que deben ser capaces de encontrar estabilidad en los vaivenes de una economía liberalizada y globalizada, además de generar redes de cooperación junto a otras cooperativas y organizaciones.

De lo anterior se presenta un tema de relevancia en la investigación. En un contexto de Estado neoliberal cuyas políticas económicas y laborales se han caracterizado por una

fuerte precarización de los trabajadores; una atomización de los sujetos en el mundo del trabajo y una baja sindicalización, las cooperativas de trabajo son retomadas como un modelo que permite sortear estas dificultades de manera colectiva, una opción que posibilita trabajar ejerciendo la democracia basada en la reciprocidad y solidaridad al interior de la organización económica.

## 6. Marco teórico

“Se trata de otra sociedad y otro modelo de gestión, tan antiguo como la vida misma pero rescatado y valorizado a la luz de la realidad presente. Nos referimos a la vigorosa herramienta de la solidaridad y la cooperación, para crear un poderoso capital –el capital social-, (...), con la capacidad de desplegar poder e ir instalando, en la sociedad, las bases del nuevo modelo de gestión, respaldado por el acuerdo militante de los sectores populares.” (Caracciolo y Foti, 2003, p. 17).

### 6.1. Capital social

En la búsqueda por ampliar el espectro de análisis con que los teóricos economistas estudian los fenómenos de índole de relaciones sociales (capital humano), nos vemos en la necesidad de incluir a la reflexión corrientes que abordan nuestra problemática desde una disciplina distinta de la económica, así es como a continuación indagaremos en el concepto de capital social. El cual nace desde la sociología, pero que rápidamente comienza a permear a otras disciplinas, y que, de acuerdo a nuestra comprensión, integra elementos culturales, institucionales y políticos al estudio de fenómenos económicos.

Según el Banco Mundial, se pueden distinguir cuatro tipos básicos de capital (Kliksberg, 1999):

- **El natural**, abordada por la economía ambiental, como los recursos naturales que posee un país.
- **El construido**, que incluye la infraestructura, bienes de capital, el capital financiero, comercial, etc.
- **El capital humano**, determinado por los niveles de salud, educación y nutrición de la población de cada país.
- **El capital social**, entendida como redes y relaciones sociales que facilitan la acción colectiva.

La diferencia entre el capital social y el humano radica en que las características del capital humano en sus dimensiones sociales e individuales se referencian en niveles de

salud, educación, nutrición, entre otras. Para el análisis económico, estas dimensiones están consideradas como factores extraeconómicos del desarrollo, como un valor adicional de la producción en sí misma. Sin duda que su fortalecimiento genera externalidades positivas que también influyen en que la producción sea más eficaz y eficiente, no obstante, centraliza su espectro a márgenes individuales careciendo de análisis en términos de vínculos, redes, asociaciones, como sí lo aborda el capital social. Para adentrarnos en el concepto de capital social esta investigación profundiza en lo postulado por Pierre Bourdieu, James Coleman y Robert Putnam. Cada uno brinda una visión que consolida el concepto de capital social.

#### 6.1.1. Pierre Bourdieu

La sistematización del espacio social realizado por Pierre Bourdieu pone de manifiesto la capacidad de intervención que tienen los agentes (sujetos o individuos) sobre su medio inmediato, a partir de sus propias prácticas y bienes que poseen en determinados contextos. Bourdieu señala en primer lugar que el espacio social está constituido por la distribución de los agentes de acuerdo con dos de los principios de diferenciación más significativos en las sociedades modernas (Bourdieu, 2014), ellos son: el Capital Económico, entendido como relaciones sociales de producción, distribución y consumo de bienes económicos que se manifiestan en los ingresos o patrimonios; y el Capital Cultural, entendida como relaciones sociales de producción, distribución y consumo de bienes culturales, la cual puede ser adquirido por medio de posesiones de grados escolares, títulos, entre otros. Una tercera capitalización es la Social, la cual se define como el conjunto de redes sociales que un agente puede utilizar en beneficio propio o de su comunidad.

Estos tres principios diferenciadores están interrelacionados y el uso estratégico de los capitales, por parte de los agentes, está mediada por el interés económico con el que las sociedades modernas articulan y ordenan sus procesos políticos y, en consecuencia, las instituciones que componen y estructuran lo social. Es así como la posesión de mayores



niveles de capital social y cultural y su uso estratégico, posiciona ventajosamente al agente para la adquisición de cantidades progresivos de capital económico. Una distribución del capital económico desigual genera dependencia, dominación y diferenciación entre clases sociales, provocando constantes enfrentamientos políticos para mejorar la magnitud del capital con relación al campo o red de relaciones en disputa.

A raíz de aquella distribución, los agentes toman posición a partir del volumen de capital que poseen, e interactúan entre sí por medio, de lo que Bourdieu se refiere como, el espacio de las disposiciones o habitus, es decir, pensamientos y actos (Bourdieu, 2014). El habitus genera diferenciación entre agentes de acuerdo con su posición en el espacio social, tal diferenciación permite que los agentes utilicen sus recursos estratégicamente para movilizarse en beneficio propio, lo que se traduce en palabras del autor, en estructuras estructurantes (esquemas clasificatorios, principios de clasificación, principios de visión y de división, de gustos, diferentes.), dicha característica permite que los agentes puedan influenciar en el destino de sus contextos; y cuando esta característica es percibida a través de sus categorías sociales de percepción, de sus principios de visión y de división, de las diferencias en las prácticas, de los bienes poseídos y de las opiniones expresadas, se vuelven diferencias simbólicas y constituyen un verdadero lenguaje. Relacionando el habitus con la toma de decisiones económicas, el autor acuña el concepto de:

“(…) habitus económico como las disposiciones (en el doble sentido de capacidades y propensiones) a llevar a cabo las acciones económicas ajustadas a un orden económico (por ejemplo, calcular, ahorrar, invertir, etc.) las que surgen a partir de la incorporación insensible de la experiencia de situaciones constantes o recurrentes. Y agrega que las conductas económicas reconocidas como racionales (noción aparentemente incondicionadas como las de necesidades, cálculo o preferencias) son el producto de ciertas condiciones económicas y sociales y sólo explicables a partir de referencia a su “génesis individual y colectiva” (Caracciolo y Foti 2003, p. 123).

Este principio diferenciador y uso estratégico de recursos que genera el accionar del habitus, le otorga al capital social sentido de racionalidad en el uso y construcción de redes para llevar a cabo las tomas de decisiones en pos de la movilización de dichos recursos.

El capital social, en términos simples, es definido como red de relaciones las cuales se vinculan con recursos materiales o simbólicos que permiten movilizar las orientaciones de los agentes en pos de la concreción de los intereses individuales o grupales. Dicha red no solo supone propiedades (recursos) comunes sino, lazos que pueden ser desde parentesco o por conveniencia. Capital social en palabras de Pierre Bourdieu:

El conjunto de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de interreconocimiento; o, en otros términos, con la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no están solamente dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observado, por los otros o por ellos mismo), sino que están también unidos por lazos permanentes y útiles. (Traducción de Caracciolo y Foti, 2003, p, 36 citando a Bourdieu, 1980).

Dicha descripción de capital social supone dos elementos centrales, uno material y otro inmaterial, por una parte, tenemos cantidad y calidad de recursos objetivos (material) y por otro, la capacidad de generar estrategias de redes de relaciones perdurables y útiles para fines concretos (intangibles), de dichos elementos se consolidará un determinado capital social.

Es necesario aclarar que Pierre Bourdieu sentó las bases sobre el capital social para su posterior investigación, ya que su foco estaba en la estructuración de lo social a partir de las condiciones objetivas de movilización que tienen los agentes en las sociedades modernas. Es así como James Coleman y Robert Putnam continúan con la profundización del concepto.

### 6.1.2. James Coleman

En procedencia, con lo planteado por Bourdieu, Coleman señala que, en esencia, el capital social está relacionado, en un primer momento con el grado de interacción de un individuo con su red de contactos personales, y en un segundo momento está relacionado con acciones explícitas o tácitas realizadas por grupos o comunidades a partir de objetivos o inquietudes comunes que generan un beneficio para dicho grupo o comunidad (Agotegaray, 2008). Sin embargo, el punto de partida con el que analiza las interacciones humanas, son a partir de la interdependencia de los actores, generados a raíz de la estructura de interacción, y de ello emana los elementos constituyentes del capital social:

“El capital social se define por sus funciones. No es una entidad única sino una variedad de diferentes entidades con dos características en común: todas ellas consisten en algún aspecto de las estructuras sociales, y facilitan ciertas acciones de los actores – tanto personas como actores corporativos - dentro de las estructuras”. (Coleman, 1994, p. 16).

Un trabajo realizado para el Banco Mundial titulado “*Social Capital: A multifaceted perspective*” (Coleman, 1994), destinado a explorar el concepto capital social a través de un foro multidisciplinario. Coleman analiza las implicancias de la teoría de la acción racional y su influencia en el desarrollo del capital social, de ello emana dos afirmaciones:

- Si se parte de una teoría de la acción racional en la cual cada actor tiene control sobre ciertos recursos e intereses en ciertos eventos, entonces el capital social constituye un tipo particular de recurso disponible para el actor.
- Al igual que otras formas de capital, (el capital social) es productivo haciendo posible el logro de determinados fines, que, en su ausencia no sería posible alcanzar.

Enmarcado en la Teoría de la Acción Racional, el capital social se transforma en un recurso disponible para la satisfacción de necesidades, metas o propósitos individuales y colectivos, por tanto, la función del concepto reside en las estrategias con las que los agentes movilizan sus recursos en busca de los beneficios deseables, todo ello, en contraposición con otra red de relaciones que se dispone a satisfacer sus propias necesidades. La perspectiva de capital social de Coleman se centra en el uso utilitarista del concepto al visualizarlo en términos de recursos, sin embargo, omite el análisis en términos de lo que el capital social genera y construye en las relaciones sociales al interior de organizaciones, como lo es la afectividad en la comunidad propiciada, factores influyentes en los objetivos de esta investigación.

Para analizar los entramados de las relaciones al interior de las redes o en contraposición con otras redes, Coleman denomina las siguientes dimensiones (Millán y Gordon, 2004):

- Obligaciones y expectativas:

Al establecer vínculos a través de redes, la interacción se realiza mediante acuerdos explícitos o implícitos de convivencia, en donde las partes generan expectativas sobre el actuar del otro. Aquí es donde el concepto reciprocidad cumple una función de mediación entre el accionar de las partes, ya que genera un estabilizador de expectativas entre los participantes en la interacción, pues genera obligaciones en el cumplimiento de deberes: “Si hay confianza y reciprocidad y el actor A hace intencionalmente algo por B, éste a su vez estará obligado a hacer algo por A en el futuro, y este último esperará que así sea.” (Millán y Gordon, 2004, p. 717).

Coleman, respecto al sentido de recurso que supone el uso del capital social, visualiza una significación de crédito recíproco, comprendido como recurso, por tanto, un capital al haber de los actores involucrados. Cabe señalar que, sin dicha estructura de relación, los créditos no aplicarían como tal, ya que la obligatoriedad no deriva en

elementos jurídicos sino en elementos de reciprocidad, por tanto, la reciprocidad generada, establece el cumplimiento del crédito para su pago o su cobro.

- Información potencial:

El uso y acceso de la información es de vital importancia para la toma de decisiones ya que permite orientar las acciones con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestos. Por tanto, el fortalecimiento del capital social supone el aumento de las posibilidades de acceder a información privilegiada en propósito de los beneficios a alcanzar. (Millán y Gordon, 2004, p. 718).

- Normas y sanciones efectivas:

Tal como el factor reciprocidad genera un crédito de obligatoriedad, las normas y sanciones constituyen confiabilidad en el ambiente, ya que fortalece o restringe determinadas conductas. Sin embargo, la valoración de las normas por parte de los involucrados puede generar efectos adversos en caso de que la excesiva restricción sea contra productiva con la innovación y proactividad de los agentes, lo que tiene como consecuencia un perjuicio en el fortalecimiento del capital social. El efecto contrario, o positivo, es cuando las normas favorecen los intereses colectivos por encima de los individuales, lo que ayuda a construir beneficios comunes y también para la resolución de conflictos de índole de grupo. (Millán y Gordon, 2004, p. 718).

- Relaciones de autoridad:

La figura de la autoridad como factor constitutivo de capital social, es comprendida por dos razones: por el servicio que presta la autoridad y por la estructura de relación en la que se desenvuelve. En la medida que la figura de la autoridad ejerza su posición dentro de una relación en donde las partes acuerdan mutuamente los derechos y deberes, los agentes estarán más prestos a direccionar su acción en la consecución del bien común y no

individual, ya que la autoridad facilitará que la reciprocidad tenga un mayor nivel de obligatoriedad. (Millán y Gordon, 2004, p. 719).

- Organización social apropiable:

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los factores influyentes, según Coleman, en la constitución del capital social, son las estructuras sociales de relaciones en las que se desenvuelve cierto vínculo, por tanto, si la estructura de la organización propone elementos de confianza y reciprocidad, ésta será más propensa al desarrollo y fomento del capital social. Es así como las organizaciones de adhesión voluntaria incrementan el potencial del capital social, al enmarcar a sus adherentes a un objetivo común. Para que esta apropiación pueda darse, se requiere que la organización de partida sea eficiente y que tengan claramente identificados tres elementos: el diseño de las obligaciones y expectativas, la responsabilidad de los miembros y de la autoridad y, por último, las normas y las sanciones que rigen a los miembros. James Coleman profundiza el análisis del capital social desmembrando el concepto en componentes elementales para su observación y estudio en la realidad determinada por nuestro interés en particular como las organizaciones asociativas económicas de producción. (Millán y Gordon, 2004, p. 720).

### 6.1.3. Robert Putnam

La perspectiva que nos entrega el autor sobre el capital social, a partir de la tesis doctoral de María Alicia Agotegaray (2008), pone el acento en tres pilares fundamentales para analizar el concepto, ellos son: a) el grado de confianza entre los componentes de una relación, organización y sociedad; b) las normas de comportamiento cívico practicadas; y c) el nivel de asociación disponible (Agotegaray, 2008). Por tanto, se resumen en confianza, normas y redes. El autor define el capital social de las siguientes formas: “El capital social se refiere a las características de organización social, tales como la confianza, las normas y

redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de las acciones coordinadas” (Millán, et al., 2004, p. 725 citando a Putnam, 1994).

Por analogía con las nociones de capital físico y capital humano – herramientas y entrenamiento que mejoran la productividad individual – el capital social se refiere a los rasgos de la organización social, tales como redes, normas y confianza, que pueden facilitar la coordinación y cooperación para mutuo beneficio. (Putnam, 1993, p. 35).

La confianza permite tener un mínimo de conocimiento sobre la conducta de un actor independiente, ya que al no disponer de un contrato que obligue a las partes a accionar de determinada manera, a través de la confianza se pueden nivelar las expectativas frente a la decisión de agentes individuales, en consecuencia, la dinámica de la reciprocidad establece deberes:

La confianza es una predicción de la conducta de un actor independiente. Tú no confías en que una persona (o agencia) va a hacer algo simplemente porque dice que lo hará. Tú confías en ella sólo porque (estando al tanto de su situación) esperas que esa persona decidirá hacerlo. En este sentido, la confianza conlleva una conexión de expectativas y la capacidad de decidir como sujeto independiente. La confianza, para ser tal, requiere reciprocidad (Millán y Gordon, 2004, p. 726 citando a Putnam, 1994).

Las normas de comportamiento cívico permiten establecer límites que vayan en línea con el bienestar general de una relación, así como también permite la resolución de conflictos al interior de organizaciones colectivas. Dependiendo de la efectividad de las normas, en caso de ser agobiantes, pueden ocasionar la pérdida de innovación y proactividad, y en su caso contrario, puede fomentar la creatividad y autogestión.

Finalmente, en nivel de asociación se demuestra la factibilidad de que se constituyan redes de asociación al interior de una relación, organización o sociedad. Hay estructuras de relaciones que permiten el ejercicio de asociación, ellas son las organizaciones de asociación voluntarias, tales como, cooperativas, organizaciones vecinales, culturales, entre otras. Este carácter horizontal e igualitario fomenta la confianza social y la cooperación.

Para Putnam (1993), la reciprocidad es un factor elemental del capital social y se presenta en dos tipos: la reciprocidad equilibrada o específica y la generalizada o difusa. La equilibrada se manifiesta cuando un intercambio se lleva a cabo por objetos o bienes del mismo valor o equivalente, es decir, favor por favor o un regalo por otro. La segunda, generalizada o difusa, aunque pueda no ser equivalente, al establecer una relación permanente y continua de intercambio, las expectativas de que los beneficios serán mutuos se vuelven equiparables.

La relación entre reciprocidad y redes, se vinculan por dos elementos: fomento de confiabilidad, compromisos y obligaciones. Para el autor, las redes son fuente de contactos frecuentes que fomentan la confiabilidad entre los participantes, en tanto la estructura de las relaciones incluya fórmulas de acuerdos mutuos, éstas fomentan las confianzas. Así como generan confiabilidad, también generan compromisos y obligaciones, al establecer normas cuyo carácter esté enfocado en favorecer la cooperación.

En línea con nuestros objetivos de investigación, el capital social visto como esquemas sociales de estrategias para la movilización de recursos desde una racionalidad utilitarista de beneficios y costos en una red de relaciones, dificultaría el desarrollo en su espíritu de la presente tesis, pues el sentido que guía los lineamientos de esta investigación, son las características del capital social a partir de un marco de relaciones sociales amparados en una estructura cooperativista, es decir, una estructura que fomenta la participación, la horizontalidad y la democracia en la toma de decisiones. Por tanto, la visión de capital social es aquel que nace de un tipo determinado de estructura de relaciones y



que transforma las acciones y pensamientos de los agentes inmiscuidos en organizaciones, instituciones o sociedades.

## 6.2 Relación entre capital social y productividad

Hasta ahora hemos abordado el concepto de capital social desde una perspectiva teórica-sociológica a partir de tres autores, no obstante, es importante conocer la aplicabilidad del concepto con relación a un elemento significativo en organizaciones económicas, como lo es la productividad de éstas. Si bien nuestra investigación se enmarca en el análisis de contenido emanado desde los discursos y relatos que los trabajadores de la Cooperativa Jatun Newen tienen sobre los elementos que compone el capital social al interior de organizaciones, nos parece pertinente exponer en términos simples una arista de estudio, sobre la influencia del capital social en la productividad de empresas, es decir, nos distanciamos, de momento, de las implicancias en las relaciones sociales al interior de la organización económica y ahondaremos en su relación con la productividad.

Luis Razeto (1988) exponente latinoamericano sobre Economía Social y Solidaria, desarrolla la noción de factores productivos, siendo reconocidos cinco de ellos por el enfoque económico moderno e integra un sexto como una novedad conceptual y de interés para la presente investigación. Primero que todo, es necesario precisar qué se entiende por factores productivos, sobre esto el autor señala:

Aquellos elementos y fuerzas materiales e inmateriales que participan actualmente en los procesos y actividades económicas; dicho en otras palabras, factores económicos son aquellos recursos que se encuentran organizados económicamente. Como la unidad básica de la organización económica es la empresa, factores son los recursos en cuanto participan o están insertos en alguna empresa o unidad económica, de cualquier tipo que sea: productiva, comercial, financiera, etc. (Razeto, 1988, p. 35).

Ahora, sobre los factores propiamente tal, estos son (Razeto, 1997): a) La fuerza de trabajo, entendiéndolo como el trabajo mismo; b) Los medios materiales, entendiéndolo como tierra, locales, maquinarias o materias primas; c) La tecnología, asumiéndolo como el saber hacer, definido como “un saber práctico que se puede traducir en sistemas, en procesos técnicos, incluso que se puede introducir en las máquinas, pero siempre un saber, un conocimiento, una información” (Razeto, 1997, p. 4); d) el cuarto factor es el financiamiento, entendido como “cantidades de dinero que permiten cubrir costos, pagar factores cuando son externos (...) dar crédito a quienes adquieren los productos” (ídem); e) el quinto elemento es la gestión, entendida como la administración, medios y formas para la toma de decisiones. Según el autor, estos son los 5 factores que la economía moderna a través de disciplinas como la administración reconoce como indispensables para la producción, no obstante, integra un sexto factor, descubierto a través de su análisis de las experiencias de economía solidaria denominado como factor C, entendido como el componente que reúne los valores como el compañerismo, cooperación, comunidad, comunión y colectividad. Sobre esto el autor señala:

La idea conceptual, teórica, es que es un elemento de cohesión, de unión, de fuerza, que, sin lugar a duda, tiene una presencia en las empresas, unidades productivas, en las organizaciones comerciales y en las economías en general. Que hace un aporte sustancial a la producción y que por lo tanto es un factor, o sea, es la solidaridad convertida en fuerza productiva. (Razeto, 1997, p. 4).

Es importante señalar sobre el factor C que es un factor productivo que también está presente en las empresas capitalistas, no obstante, es reconocido como clima de relaciones humanas. En términos concretos el Factor C tendría implicancias en diversos aspectos, entre ellos el autor distingue los siguientes:

- La cooperación en el trabajo, que puede acrecentar el rendimiento de cada uno de los integrantes de la fuerza laboral y la eficacia de ésta en su conjunto. De este modo

la comunidad y la integración proporcionan beneficios superiores a los que cada integrante alcanzaría recurriendo exclusivamente a la propia fuerza individual.

- El uso compartido de conocimientos e informaciones, tanto de carácter técnico como de gestión, y relativos a las funciones de producción, comercialización, administración, etc.
- La adopción colectiva de las decisiones, que pueden resultar más eficaces (cuando se adoptan bajo ciertas condiciones organizativas apropiadas) especialmente debido a que quienes las adoptan son los mismos que se responsabilizan de su ejecución.
- Una más equitativa y mejor distribución de los beneficios, lo cual favorece la motivación del esfuerzo y de los aportes que cada uno hace a la obra común.
- Incentivos psicológicos que derivan en ciertos rituales propios del trabajo en equipo o comunitario, que se expresan tanto en el mismo proceso de trabajo como en las actividades anexas que inciden sobre las distintas funciones necesarias al funcionamiento de las unidades económicas.
- Reducción de la conflictualidad social al interior de la unidad económica (y del mercado y la economía en general) en que exista un fuerte componente comunitario, debido a que muchos conflictos de intereses se reducen, resultan mitigados, o pueden encontrar adecuados canales de resolución.
- El mismo hecho comunitario o asociativo constituye de por sí un beneficio especial para cada integrante, que debe sumarse a la cuenta subjetiva (y también objetiva, cuando dicho beneficio permite ahorrar los costos de su logro alternativo fuera de la comunidad laboral) de los resultados globales de la actividad.
- El hecho comunitario, y específicamente la presencia operante del “factor C” es uno de los elementos que explican que las unidades económicas solidarias tengan una tendencia a la integralidad en cuanto a la combinación de los aspectos culturales y sociales con los específicamente económicos.

- El factor C tiene un significativo impacto sobre el desarrollo personal de los individuos asociados, pues la cooperación se convierte en un elemento favorable al desarrollo de una personalidad más integrada, capaz de articular las distintas dimensiones de la vida en un proceso de crecimiento que es a la vez personal y comunitario.
- Beneficios de la acción comunitaria y colectiva sobre la comunidad más amplia y sobre la sociedad global en que operan las unidades económicas que lo han incorporado. Pueden ser resumidos al impacto de las unidades económicas cooperativas y solidarias en la transformación y desarrollo de la economía y de la sociedad, hacia una situación más democrática, justa, libre y fraternal.

(Razeto, 1988, p. 47-49)

Si bien, el autor no aborda el concepto de capital social en su análisis, es posible identificar elementos comunes entre ambos conceptos (factor c y capital social), el primero como propuesta de integración a lo conocido como lo productivo y el segundo como una lectura de las relaciones sociales en términos de estructuras estructurantes. En esencia, el aporte de Luis Razeto consiste en amplificar las dimensiones de lo económico integrando valores a los indicadores productivos meramente relacionados a una visión tradicional, instaurando como desafío la generación de variables que permitan la lectura adecuada de lo correspondiente a lo humano en las organizaciones económicas.

Las características del capital social en organizaciones, comprende una serie de elementos que constituyen la estructura de relaciones que, a su vez, determina –de alguna manera- la particularidad del vínculo entre los componentes de la organización, tanto en su interior (confianza, reciprocidad) como en su interacción con el medio ambiente (asociatividad, estrategias). Por tanto, la adaptabilidad de los constantes y acelerados cambios en los que se ven envueltos las organizaciones económicas desde un contexto de mercados abiertos internacionalmente, innovaciones tecnológicas en los medios de producción y una globalización penetrante en todos los espacios de la vida, llevan a

considerar que los elementos del capital social en organizaciones económicas significarían un recurso útil para su conciliación.

Uno de los desafíos que demanda el desarrollo de las naciones, consiste en dotar de valor agregado a los productos y servicios a través de la incorporación de innovación en los procesos productivos, para esto es necesario la inversión de conocimiento para la implementación de nuevas herramientas que permitan una mejora sustancial tanto en el valor como en la eficacia en el uso de los recursos. La capacidad de aprendizaje que tengan las organizaciones resulta imperante en la absorción de múltiples conocimientos, lo que permitiría que los trabajadores se vuelvan más calificados al final del proceso. (Brown, Dominguez y Mertens, 2007). Dicho proceso de aprendizaje en el ambiente laboral necesita de condiciones favorables para su desarrollo, tales como, confianza, cooperación, participación, proactividad, seguridad, tiempo. De lo contrario, de no propiciarse el ambiente adecuado, el proceso de aprendizaje se verá dañado en su efectividad y no reforzará los compromisos adquiridos.

### 6.3. Elementos para identificar el capital social

Como se ha mencionado anteriormente, las formas y características de capital social se darán dependiendo de la estructura de relaciones sociales en determinados espacios y contextos. Por consiguiente, es posible analizar las características de capital social en todo espacio donde existan relaciones sociales, es decir: sociedades, instituciones, organizaciones y agentes (o individuos).

Para analizar las características del capital social a nivel de sociedad, es importante observar las instituciones (composición del estado, leyes, etc.), la cultura, mecanismos de información, distribución geoeconómica y socioeconómica del territorio, contextos históricos, entre otras dimensiones. Para analizar las características del capital social a nivel de organizaciones, es necesario indagar desde el plano colectivo tal como, cultura

organizacional, sentido del colectivismo, lazos de confianza, socialización de valores, normas de reciprocidad, eficiencia de recursos de la información, oportunidades de desarrollo personal y laboral, desarrollo de procesos de aprendizaje (capacitación), respeto a la misión de la institución y a los intereses de los usuarios/clientes, entre otras dimensiones.

Sin embargo, para efectos de esta investigación, las características del capital social a abordar son en un nivel cognitivo, interpretativo, discursivo y de significaciones sobre los agentes inmersos en una red de relaciones. Por tanto, a continuación, se presentan las dimensiones que serán analizadas del capital social (Medina, León y Torres, 2015):

- Sentido de pertenencia y compromiso con las actividades que realiza y con la institución.
- Sentido de solidaridad.
- Compañerismo.
- Actitud y aptitud ante el trabajo.
- Competencias profesionales e informacionales.
- Capacidad para acceder a la información pertinente y oportuna.
- Expectativas y necesidades de logros y éxitos.
- Motivación personal.
- Satisfacción personal con la labor que realiza.
- Responsabilidad ante el uso y manejo de los recursos de información.
- Hábitos de colaboración.
- Acciones de confianza fomentadas por los propios individuos.
- Participación en colectivos.
- Inserción en grupos de trabajo.
- Identidad de grupo.
- Grado de implicación y participación en los procesos.

#### 6.4. Variables del capital social

Para la economista Eva Lobo S., en su artículo: El capital Social y la organización social para la producción (2011), señala que las variables comúnmente estudiadas para el capital social a nivel de grupos son: Asociatividad, Reciprocidad, Confianza, Cooperación, Proactividad y Normas sociales. Las cuales detallamos a continuación:

- Asociatividad:

El capital social depende de la capacidad de las personas para relacionarse, organizarse y formar nuevas asociaciones. Por tanto, la asociatividad nos permite evidenciar la prestancia para formar e integrar relaciones al interior o fuera de la organización.

- Reciprocidad:

La reciprocidad demuestra que la relación entre los agentes está mediada por la consecución de objetivos y metas colectivas, por sobre las individuales, por tanto, fortalece la cooperación mutua y la retribución de los beneficios compartidos. En una comunidad donde la reciprocidad es fuerte, las personas se interesan por los demás y tienen una mayor conciencia cívica y responsabilidad social en relación con los asuntos públicos, comunitarios y vecinales.

- Cooperación:

Los niveles de cooperación determinan la unidad del grupo en la búsqueda de conseguir objetivos comunes.

- Confianza:

Los niveles de confianza reflejan el sentir de concordancia entre las expectativas y la realidad en determinadas acciones tomadas por sus pares, por tanto, revela parte del clima y parte de la reciprocidad.

- Proactividad:

En el desarrollo del capital social, la proactividad produce involucramiento por parte de los agentes para enfrentar los desafíos que presenta el colectivo, con imaginación y creatividad, así como en la resolución de los problemas y en la confirmación de las convicciones de la organización.

- Normas sociales:

La adhesión y cumplimiento de las normas sociales permite estrechar los límites de comportamiento aceptados para el buen vivir dentro de la comunidad.

Cada una de estas variables nos permitirán visualizar las características del capital social presentes en la cooperativa de trabajo Jatun Newen y a su vez nos facilitará realizar un análisis robusto de un fenómeno económico con categorías y corrientes nacidas desde la disciplina de la sociología y antropología.



## 7.- Marco Metodológico

“(…), la construcción de capital social, específicamente en el ámbito económico, significa una visión diferente: sistémica, de conjunto, que focaliza en las vinculaciones o articulaciones entre organizaciones o grupos, por el efecto multiplicador que estos tienen para modificar aquellas relaciones de poder que constituyen los principales obstáculos para el desarrollo” (Caracciolo y Foti, 2003, p. 17).

### 7.1. Descripción del enfoque metodológico

En las ciencias sociales han predominado dos perspectivas metodológicas. Una analiza los fenómenos sociales desde los hechos o causas sintetizándolas en categorías de valor cuantificables para alcanzar una mayor amplitud espectral en el análisis de una realidad dada. Por otra parte, estudiar los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor, examinando las experiencias de los sujetos en el mundo.

Esta investigación responde a sus objetivos a partir de la perspectiva metodológica cualitativa orientada a los discursos desde el plano subjetivo de los actores sociales, con un enfoque inductivo, es decir, los investigadores desarrollaron sus conclusiones a partir del levantamiento de datos primarios a través de entrevistas. El análisis estuvo arraigado en discurso; situándose dentro del mundo del actor social. Esta característica tiene como consecuencia que la investigación sea flexible, ya que el investigador observa y analiza a las personas en su contexto desde una perspectiva holística, sino vistas como un todo, no reducidas a variables. Tiene por objetivo lograr una comprensión de las personas dentro del marco de referencia que ellas estructuran. En este enfoque, las hipótesis se presentan como orientaciones que guían la investigación, pero son susceptibles de cambios.

Si bien la investigación cualitativa pone su atención al sentido subjetivo de las experiencias, esto no quiere decir que no les preocupa la precisión de sus datos. “Un estudio cualitativo no es un análisis impresionista, basado en una mirada informal a un escenario o

a personas. Es una pieza de investigación sistemáticas conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados.” (Bogdan y Taylor, 1984, p. 22).

Asimismo, el enfoque cualitativo se sitúa en un nivel de profundidad mayor al cuantitativo, ya que es capaz de acercarse de mejor manera al sentido que entrega el propio sujeto de estudio sobre su realidad. Esto requiere implicarse de manera más directa y constante con la realidad a observar. La profundidad a la hora de abordar sentidos y discursos está dada por la comprensión del hecho social desde el estudio de sus manifestaciones y configuraciones, que son significadas por los propios sujetos sociales involucrados, permitiendo abrir la posibilidad de entender el sentido concreto. Lo anterior, se manifiesta mediante el estudio e interpretación del habla de los sujetos, a través de sus discursos. De este modo el enfoque cualitativo, supone una apertura a la comprensión de variadas realidades, que se estructuran en relación con las diversas configuraciones sociales existentes.

Hablar de discurso es, ante todo, hablar de una práctica social, de forma de acción entre las personas que se articula a partir del uso lingüístico contextualizado, ya sea oral o escrito. El discurso es parte de la vida social y a la vez un instrumento que crea la vida social. Desde el punto de vista discursivo, hablar o escribir no es otra cosa que construir piezas textuales orientadas a unos fines y que se da en interdependencia con el contexto (lingüístico, local, cognitivo, sociocultural). (Calsamiglia y Tusón, 2002, p. 15).

De esta manera las aproximaciones hacia el sujeto de estudio son a través de las técnicas cualitativas de investigación, para posteriormente interpretar las significaciones de los sujetos sociales desde el discurso que expresan. Relatos envueltos en la asociatividad laboral para la resolución de necesidades del diario vivir.

## 7.2.- Tipología de estudios y estudio de casos

### 7.2.1. Tipología de Estudio

Las técnicas de investigación cualitativa en su resultado final se presentan, como un foro para los sujetos, de aquello surgen relatos, sentidos y discursos que configuran sus experiencias. En esta línea, la comprensión de la realidad solo se logra involucrándose de manera directa con la gente, ir hacia la gente en términos de (Bogdan y Taylor, 1984). El tipo de estudio será delimitado por el enfoque del especialista en metodología, el español Restituto Sierra Bravo (2001), que señala en su libro *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*, los criterios que operan para definir los tipos de estudios:

- a) **Finalidad:** La investigación puede ser básica o aplicada. La investigación básica se hace solamente para generar conocimientos y comprensión de los fenómenos sociales y la investigación aplicada busca solucionar problemas concretos y reales y mejorar la sociedad. La investigación básica apunta a conocer y explicar y la aplicada a predecir, prever y actuar.

Para este caso, la investigación tiene una finalidad básica, ya que sólo buscar generar conocimiento respecto a cómo se reconoce y significan el capital social al interior de la cooperativa.

- b) **Temporal:** La investigación puede ser seccional o longitudinal. Si el estudio se refiere a un momento específico del tiempo, como una fotografía estática que describe un objeto, se conoce como un estudio seccional o de corte transversal. Por otra parte, cuando se organiza una serie de estudios con varias observaciones en secuencia, a la manera de un seguimiento de un problema para establecer tendencias, se habla de un estudio longitudinal.

La investigación en este caso es seccional, ya que revisará los discursos en un momento determinado de la cooperativa, no comprenderá un seguimiento en el tiempo.

- c) **Profundidad:** La investigación puede ser descriptiva o explicativa. Las investigaciones descriptivas tienen por objetivo medir una o más variables dependientes en una población o una muestra de una población. Los estudios explicativos pretenden analizar las relaciones de las variables para descubrir su influencia y en lo posible la causalidad de los fenómenos indagados, estableciendo la diferencia entre variables independientes (asociadas a los factores causales) y variables dependientes (en las cuales se mide el efecto de las primeras).  
Para el presente caso el tipo de profundidad es descriptiva, busca indagar y detallar características del capital social de la cooperativa, no busca establecer relación entre distintas variables.
- d) **Amplitud:** La investigación puede ser microsociológica o macro sociológica. La modalidad microsociológica centra su atención en variables propias de grupos pequeños y medianos. Los estudios macro sociológicos, en cambio, abordan grandes conglomerados o sociedades globales.  
La amplitud para esta investigación tiene un carácter microsociológico, ya que busca investigar en un grupo determinado con características puntuales. No busca un análisis de múltiples grupos que componen la sociedad.
- e) **Fuentes:** Las investigaciones se distinguen entre aquellas basadas en fuentes primarias y fuentes secundarias. Se entiende por fuentes primarias cuando el investigador recoge de primera mano, en forma directa o por medio de un cuestionario o pauta los datos proporcionados por los informantes bajo estudio. Las fuentes secundarias corresponden al uso por un investigador de datos o información obtenida por otras personas, incluso con objetivos diferentes. En parte considerable las fuentes secundarias son documentales. Desde un punto de vista complementario, existe una tercera posibilidad: La combinación entre los dos modos descritos: A esta alternativa se le conoce como investigación basada en fuentes mixtas.

En el caso de la presente investigación, se utilizarán fuentes mixtas. Primeramente, se realizará un análisis de fuentes de información secundarias de estudios y documentos proporcionados por la propia organización de estudio que permitió caracterizar previamente a la organización.

Terminado ese proceso, se utilizarán fuentes de información primarias de entrevistas semi-estructuradas.

f) **Carácter:** La investigación puede ser cuantitativa o cualitativa. La primera de ellas, la cuantitativa, se centra en los aspectos objetivos, tangibles, medibles y posibles de cuantificar de los fenómenos sociales. Este tipo de estudio se apoya en las Matemáticas y la Estadística. La segunda modalidad, la cualitativa, se orienta a descubrir el sentido o significado de las acciones sociales y prescinde de la medición. Como se dijo con anterioridad, el carácter de la investigación es cualitativo debido a que busca indagar en sentidos y discursos subjetivos.

g) **Naturaleza:** Las investigaciones pueden ser:

- Empíricas (trabajan con experiencias directas, no manipuladas ni artificiales);
- Experimentales (se apoyan en la observación, son manipuladas y se realizan bajo condiciones artificiales o de laboratorio);
- Documentales (tratan de analizar textos);
- Encuestas (se refieren a respuestas o manifestaciones escritas expresadas por informantes seleccionados).

Para el caso de esta investigación, la naturaleza es de carácter empírico al tratarse de una experiencia real y directa, cuyas experiencias y variables no controlamos o manipulamos. La organización está dada por su propia historia y contexto.

h) **El objeto social al que se refieren las investigaciones:** Se pueden distinguir diferentes disciplinas en las que se originan (Sociología, Psicología Social, Antropología, Economía etc.); diferentes instituciones sociales (familia, economía, educación, política, etc.) diferentes sectores (rural, urbano, problemas sociales, etc.)

Para este caso, y siguiendo la formación de los investigadores, se enmarca en la disciplina sociológica. Desde esta perspectiva abordar una problemática social inserta en la economía, pero que se relaciona con diversos elementos, como el establecimiento de redes de colaboración, asociación, capital social, etc.

- i) **Según el marco o contexto:** En que tienen lugar: las investigaciones pueden ser de campo (también llamadas de terreno) y, por otro lado, las de laboratorio con su ambiente artificial.

En este caso la investigación será de terreno, ya que abordaremos una organización real, no controlando sus variables artificialmente.

- j) **Según los tipos de estudios específicos o técnicas que se utilizan:** Hay estudios piloto, investigaciones evaluativas, informes sociales, estudios de réplica, encuestas, sondeos de opinión, estudios de casos, entre otros<sup>4</sup>.

### 7.2.2 Estudio de caso

Para la selección del diseño muestral, el estudio de caso responde íntimamente con los requerimientos propuestos en los objetivos de investigación, ya que a través de un caso específico es posible alcanzar una comprensión profunda de un fenómeno en particular. En este caso, investigar el capital social en una organización económica productiva a través del análisis de contenido de la percepción de los socios, esto supone una interacción cercana con el sujeto de estudio.

De un estudio de casos se espera que abarque la complejidad de un caso particular. Estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (Stake, 2005).

---

<sup>4</sup>Restituto Sierra Bravo, Tipos de Estudios en Ciencias Sociales, Apuntes del Profesor Eduardo Lawrence.

Las características del estudio de caso según Merriam (1988) son las siguientes: particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Su carácter particularista, viene determinado porque el estudio de caso se centra en una situación, suceso, programa o fenómeno concreto. (Rodríguez, Gil y García, 1996)

El caso de Jatun Newen resulta paradigmático debido a que fue creado por un programa piloto de la municipalidad de Recoleta llamado “incubadora de cooperativas”. Fue resultado de la “primera generación” del proceso, además de ser la cooperativa con mayor número de socios en la comuna y una de las más grandes a nivel nacional.

### 7.3. Diseño Muestral

Al tratarse de un estudio de casos, nuestro universo de estudio lo componen todos los socios y trabajadores de la cooperativa de trabajo Jatun Newen, perteneciente a la comuna de Recoleta, en la Región Metropolitana.

La selección de la muestra se realizó bajo el criterio que estructura a la propia cooperativa, cubriendo cada uno de los grupos de la misma. A saber, organizativamente, Jatun Newen se separa por 4 grandes grupos. El socio sin cargo administrativo, líderes de cuadrilla, la Junta de Vigilancia y finalmente, la Junta Directiva. Esta separación se hace en función de los roles que cada socio y trabajador realiza en la cooperativa. Complementariamente, se realizó una entrevista al abogado asesor de la cooperativa, no obstante, no es socio de la misma, pero para los objetivos de esta investigación se transformó en el informante clave. La selección de la muestra fue realizada a través de la técnica por bola de nieve, donde al momento de ir entrevistando los mismos individuos fueron proporcionando nombres de personas para ser entrevistadas (ver tabla 1).

Al tratarse de entrevistas semi-estructuradas, se requiere de un trabajo sistemático y elaborado. Por esto, el criterio que utilizaremos para la temporalidad del terreno y la investigación será el de saturación de información, se puede lograr a ese punto de la

investigación de campo en el que los datos comienzan a ser repetitivos y no se logran aprehensiones nuevas importantes. Ese es el momento de dejar el campo. (Bogdan y Taylor 1984 citando a Glaser y Strauss 1967).

Tabla 1: Distribución muestral.

<b>Tipo de socio</b>	<b>Socio trabajador</b>	<b>Líder de cuadrilla</b>	<b>Junta de vigilancia</b>	<b>Junta Directiva</b>	<b>Asesor Legal</b>
<b>N° de Entrevistas</b>	1	2	1	4	1
<b>N° de Entrevistados</b>	1	2	1	2	1

### 7.3.1 Criterios éticos

Se realizaron asentimientos informados, los cuales de forma verbal se presentaron los objetivos de la investigación, el resguardo y confidencialidad de los datos y la anonimidad de la información resultante del estudio.

## 7.4.- Técnicas Metodológicas

### 7.4.1.- Entrevista en Semi-estructurada

El objetivo de esta investigación tiene por objetivo indagar sobre la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen sobre los elementos del capital social que posee la organización. En consecuencia, consideramos que la mejor herramienta para recolectar información es a través de entrevistas semi-estructuradas. La justificación para utilizar esta técnica se basa en que ahondaremos en las perspectivas personales y subjetivas de los entrevistados, pues al ser protagonistas de la generación de información, serán quienes entreguen la información desde sus propias vivencias significativas.



En esta línea la importancia del discurso radica en que a través de este no solo se da a conocer el carácter subjetivo del sentido, sino también emerge lo social; el grupal, ya que el discurso solo se da en lo social. “Como miembros de grupos socioculturales, los usuarios de las lenguas forman parte de la compleja red de relaciones de poder y de solidaridad, de dominación y de resistencia, que configura las prácticas sociales, siempre en tensión entre la igualdad y la desigualdad, la identidad y las diferencias” (Calsamiglia y Tusón, 2002, p.16.).

Otro aspecto importante de la entrevista semi-estructurada es el carácter flexible y retrospectivo en su aplicabilidad, en donde el entrevistador, puede moldear simultáneamente en su proceso de aplicación, los temas que dan origen al listado de preguntas. En base a lo anterior, los conceptos centrales que abordará la creación del instrumento y su posterior análisis subjetivo y de discurso del capital social al interior de la cooperativa radican en:

#### 7.4.2.- Eje temático para la construcción del instrumento.

- **Asociatividad**
  - Instancias de participación
  - Mecanismos para fomentar la participación
  - Relación con organizaciones externas e internas a la cooperativa.
- **Reciprocidad**
  - Objetivos comunes de la cooperativa.
  - Identificación con objetivos comunes.
  - Prácticas solidarias.
  - Mecanismos de integración.
- **Cooperación**
  - Experiencia en las instancias de participación
  - Ambiente de trabajo.

- **Confianza**
  - Percepción del compromiso de los compañeros.
  - Percepción de los conflictos en la cooperativa.
- **Proactividad**
  - Iniciativas propuestas por los trabajadores.
  - Vinculación con organizaciones en el medio ambiente.
- **Normas sociales**
  - Reglamento interno conductual.
  - Reglamento interno de participación y compromisos con los socios.

#### 7.5.- Plan de análisis

La metodología empleada para el análisis de los datos recogidos en las entrevistas realizadas es el método de análisis de contenido cualitativo a través de la construcción categorial de los relatos. El análisis categorial es un método de sistematización de orden para el análisis de discurso, consta de un proceso el cual posterior al levantamiento de información, se procede a la interpretación de los sentidos expuestos en el discurso del entrevistado para su posterior categorización en conceptos claves.

La categorización, que constituye sin duda una importante herramienta en el análisis de datos cualitativos, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico. Una categoría soporta un significado o tipo de significados. Las categorías pueden referirse a situaciones y contextos, actividades y acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos y estrategias, procesos. (Rodríguez et al., 1996, p.208)

Bodgan y Taylor diferencian las siguientes etapas (1984). La primera es el descubrimiento que consta en la lectura minuciosa de la entrevista para levantar ideas e

intuiciones relevantes para la interpretación de ella, a continuación, se deben registrar las ideas relevantes que darán paso a los temas descubiertos en la entrevista. Después, se deben elaborar tipologías para encontrar los conceptos relevantes para la investigación- una posible categoría se puede basar en los estados emocionales expresados por las personas-. Los conceptos son ideas abstractas que se basan en los datos recogidos, estos conceptos son de vital importancia para la investigación, ya que nos ayudan a encontrar sentidos de referencia que darán orientación al análisis del discurso, estos conceptos deben ser leídos y comprendidos en base al marco de referencia teórico La segunda es la codificación, la cual consiste en desarrollar categorías de codificación en base a los temas, conceptos e interpretaciones de la entrevista, además de separar los datos según las categorías creadas.

Las categorías pueden ser definidas a medida que se examina los datos, es decir, siguiendo un procedimiento inductivo. Al examinar los datos, vamos reflexionando acerca del contenido de estos, nos preguntaríamos por el tópico capaz de cubrir cada unidad. De este modo van proponiendo categorías provisionales, que a medida que avanza la codificación puede ir siendo consolidadas, modificadas o suprimidas a partir de la comparación entre los datos agrupados bajo una misma categoría o a partir de la comparación con los datos incluidos en otras diferentes (Rodríguez et al., 1996, p. 204)

En simultáneo con la elaboración de categorías, es posible identificar aquellas nociones analizadas que no estaban presentes al momento de dar origen a la pauta de temas, esto se denomina hallazgos, los cuales dotan de contenido el análisis de los temas preconcebidos. Todo lo anterior, es sistematizado en un cuadro que puede ser de dos o tres segmentos, donde se presenta el objetivo, la categoría o tópico y las citas que son extraídas de las entrevistas.

## 7.6.- Descripción del terreno

El terreno se desarrolló sobre la base de operaciones, como la denominan los trabajadores de la cooperativa, ubicada en la comuna de Recoleta, en el sector comercial de Patronato. Las conversaciones iniciaron en abril de 2018, a través de su gerente administrativo. Las entrevistas comenzaron a finales del mes de agosto hasta septiembre del 2018, realizando un total de 9 entrevistas en 7 entrevistados, las que abordaron una caracterización de la cooperativa, y las temáticas centrales de la investigación como la percepción del capital social en la empresa.

## 7.7- Cronograma de trabajo de terreno

ACTIVIDADES	Julio18				Agosto 18				Septiembre 18				Octubre 18			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Contactar a la Cooperativa		X	X													
Encuentro con la Cooperativa			X	X												
Coordinación de entrevistados							X	X								
Realización de entrevistas								X	X	X	X					
Transcripciones												X				
Ordenamiento de la información														X	X	X

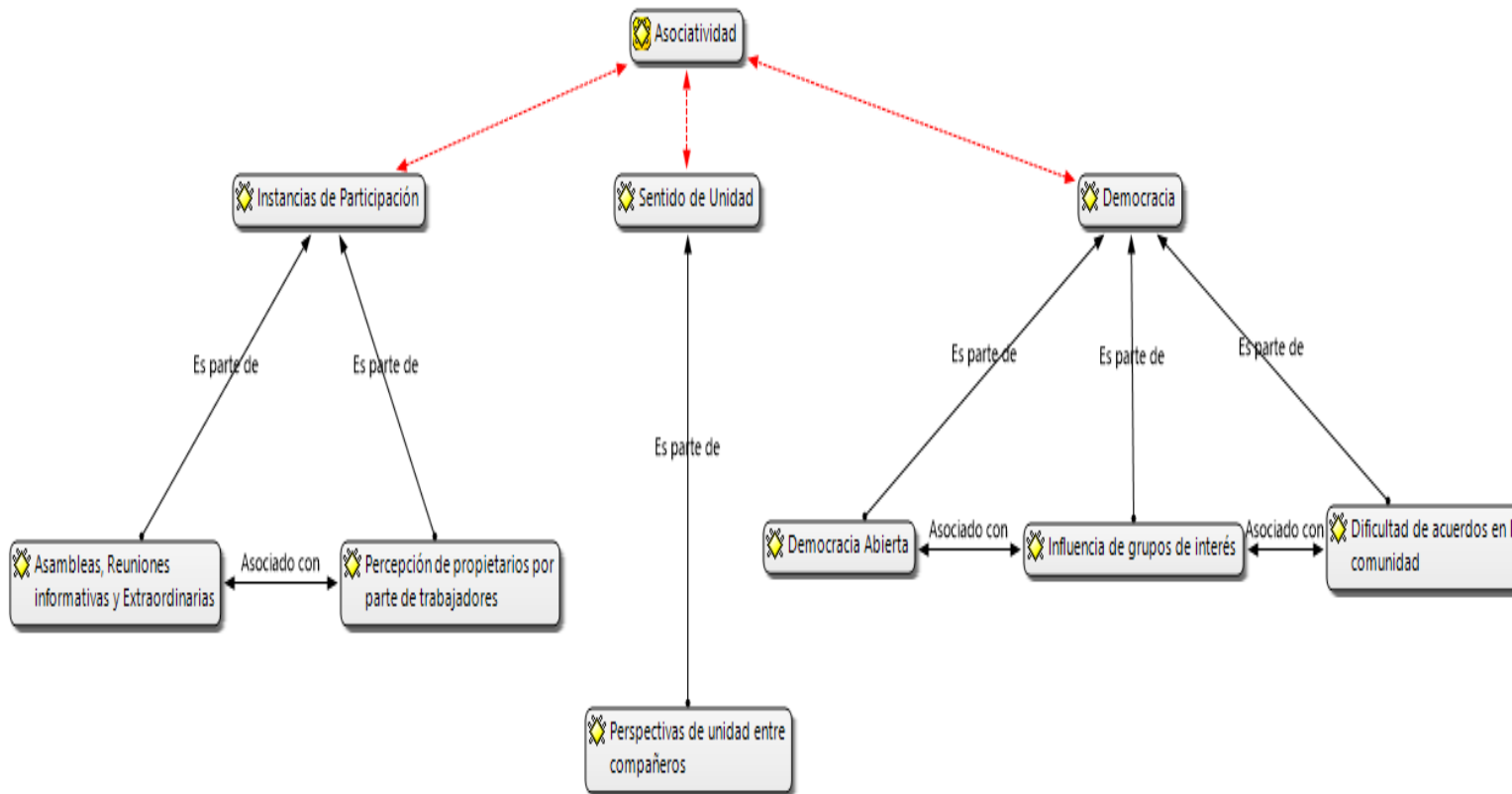
## 8. Análisis de datos por objetivos

“Si se pretende proponer a la economía social basada en el capital social económico, tal como se ha venido analizando hasta aquí, no solo como una coartada frente a la emergencia sino como una alternativa de desarrollo, se debería intentar una fundamentación –antes de presentar propuesta concreta en esa línea- sobre su lugar y condiciones de posibilidad dentro del pensamiento económico contemporáneo y su relación con la ética.” (Caracciolo y Foti, 2003, p. 119)

**8.1. Objetivo esp. N°1:** Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la asociatividad en la organización.

La asociatividad tiene correlación con las relaciones, es decir, cuando las personas se relacionan con otras y se vinculan a través de la organización de distintas asociaciones. El capital social depende de la capacidad de las personas de relacionarse, organizarse y formar nuevas asociaciones y redes. Al analizar los significados que le atribuyen los y las trabajadoras al elemento asociatividad, emana principalmente tres categorías, las cuales son: Sentido de Unidad, Instancias de participación y Democracia.

Figura 1: Mapa de análisis de asociatividad.



Elaboración propia, en base de entrevista.

**Categoría:** Instancias de participación.

**Subcategoría:** Asambleas, reuniones informativas y extraordinarias.

El elemento de asociatividad en el capital social se refiere a la capacidad de generar relaciones y vínculos entre agentes en un determinado contexto, por tanto, dentro de la estructura de relaciones que tiene una cooperativa, las asambleas y reuniones, permiten a los/as trabajadores/as manifestar inquietudes o problemáticas y presentar propuestas e ideas para el mejoramiento de la empresa en pos del bienestar de la comunidad e incluso, personal. A través de mecanismos como el diálogo y la conversación, los entrevistados dan cuenta que es el camino para el entendimiento con otros, y es en la asamblea donde toma *cuerpo* y donde se materializa el ejercicio de comprensión y disputas.

*“Son elegidos por la asamblea, hay una asamblea general que se celebra una vez cada 6 meses, donde la misma gente es la que elige a quienes van a componer el consejo de administración y ahí se elige presidente, vicepresidente, secretario y directores” (E1)*

*“O sea, la asamblea general que se hace realmente... cada... cada 6 meses de... al sexto mes de año, esa es la asamblea general de socios anual que se hace ¿me entiende? y el resto se puede hacer en cualquier momento, podemos hacer una reunión informativa o extraordinaria, como uno crea conveniente” (E3)*

*“Reuniones informativas, donde uno se puede acercar y dar una sugerencia de forma personal, ya sea al directorio, el directorio verá si lo toma o no” (E7)*

*“O sea, en la reunión puedes reclamar, pedir, hacer tu pedido, todo, dar tu punto de vista, hay otras instancias donde si estás disconforme con algo, te acercas a la gerencia voluntariamente, con una o dos personas, o solo y le pides al presidente, al gerente o la junta de vigilancia que esta cosa esta bien o que necesitas esto, pero básicamente en la gerencia” (E6)*

**Subcategoría:** Percepción de propietarios por parte de trabajadores/as.

A raíz de distintos factores tales como: la formación precooperativa, en donde se les señaló que participando de una cooperativa podrían tomar decisiones y no solo ejecutar, más las instancias de participación desarrolladas en la cooperativa, y finalmente, el título de socios que poseen los trabajadores, generan una percepción de propietarios o dueños de la empresa, ya que, al tener poder de decisión, opinión, y deliberación se ven vinculados de manera directa con el destino de la empresa.

*“Los socios, mayormente en la cooperativa, ellos tienen una reunión, en la asamblea que se hace, ahí es donde tienen voz y voto, pueden dar ideas y opiniones, pueden hacer todo lo que ellos quieran porque es en una reunión, ahí sí son los dueños, pero lejos de eso cuando hay reuniones informativas, puedes opinar y dar tus ideas, o puedes reclamar si estas disconformes con algo” (E6)*

*“Aquí todo es una negativa y toa esa cosa, cosa que no debería ser. Independiente que aquí todos sabemos de un principio lo que es una cooperativa porque hemos conversado y le hemos dicho que es una cooperativa... pero como que no tienen esa visión como socio de decir verdad esto es mío o esto es de todos nosotros, nosotros somos los patrones, somos los dueños y... somos los que tienen... si es por nosotros esto va a ir pa adelante, ¿me entiende? Pero no tienen esa perspectiva po, y esa es la dificultad que hoy en día se tiene” (E3)*

*“O sea... bien pa’ nosotros. Bien porque...eh... o sea al principio no sabíamos lo que... bueno la verdad es que la mayoría no tenía idea de lo como era una cooperativa. Ahí... ahí, ahí le explicaron lo que es una cooperativa y cuál es el beneficio que nosotros... formar una cooperativa, el beneficio de formar una cooperativa por el tema de tener... tener un digno trabajo, un digno salario, y nosotros mismos somos los patrones. Podíamos, no sé, decir sabe qué, el sueldo va a ser este, este y otro. Hoy en día Jatun Newen tiene el sueldo más pagado del mercado, a comparación de grandes empresarios” (E3)*



**Categoría: Sentido de unidad.**

**Subcategoría: Perspectiva de unidad entre compañeros.**

Como se ha manifestado en el marco teórico, el capital social depende de la capacidad de asociarse, relacionarse y organizarse, por tanto, la perspectiva que tengan los trabajadores respecto de la unidad al interior de la organización supone un factor importante para el desarrollo de la asociatividad. Es así como lo manifiestan los y las trabajadores/as, quienes observan en la cooperativa un espacio donde la unidad es decisiva para su correcto funcionamiento, tanto para la gestión como para la sana convivencia. Dicha perspectiva de unidad se presenta como un *deber ser*, la cual es vista como un valor que debe ser mantenida, construida y cuidada.

*“la cooperativa es algo que normalmente tenemos que estar todos unidos, relacionado entre nosotros, hacer los trabajos conjuntamente” (E6)*

*“No, claro. Yo creo que están aprendiendo todo, como dice aprendiendo que es la cooperativa. Yo creo que la cooperativa es más que nada... ser todos unidos, tener unión, respeto también” (E8)*

*“bueno, nos conocemos como somos compañeros también y... (...) lo bueno es que cuando se conversa se llega a un arreglo y se queda todo bien entonces. Por ese lado me parece bien porque se arreglan los problemas, incluso cuando hay un par de comentarios se arregla y... entre compañeros nos abrazamos, decimos que no vamos a ser así, que vamos a ser distintos, que tiene que haber unión, todo. Entonces me gusta que sea así, porque así se arreglan todos los problemas que uno tiene. Ya y así también como le digo...” (E8)*

**Categoría:** Democracia.

**Subcategoría:** Democracia abierta.

Las instancias de participación como las asambleas le entregan a los socios y trabajadores, la responsabilidad de deliberar a través de su voto, decisiones que pueden trascender en el destino de la empresa, por tanto, el tipo de democracia participativa genera vínculos entre compañeros y vínculos con la organización. Dicha responsabilidad, no solo recae para la plana directiva o lo socios de la cooperativa, sino que además para los trabajadores comunes quienes pueden elegir a sus líderes de cuadrillas. Simultáneamente, en toda democracia existen voces y grupos disidentes que ponen en enterevero una democracia de carácter unánime en la toma de decisiones, generando diferencias entre compañeros en sus opiniones diversas.

*“Son elegidos por la asamblea, hay una asamblea general que se celebra una vez cada 6 meses, donde la misma gente es la que elige a quienes van a componer el consejo de administración y ahí se elige presidente, vicepresidente, secretario y directores” (E1)*

*“En general, hay un proceso bien democrático en la elección de los líderes, sus mismos equipos que compone el sector, son los que eligen a esos líderes, que dura 6 meses en el cargo y que generalmente son renovados a través de una elección” (E1)*

*“Los trabajadores también pueden votar, estamos hablando de equipos” (E1)*

**Subcategoría:** Influencias de grupos de intereses.

Aquellas voces disidentes, según nuestros entrevistados, están motivados por la consecución de desestabilizar la organización existente y por posicionar su discurso como hegemónico para optar a cargos de nivel gerencial. Esto tiene como consecuencias la amenaza de una asociatividad construida a partir de valores democráticos de participación y representación, perdiendo la noción utópica de democracia sin discusiones ni

enfrentamientos, en donde la unidad espontanea normaría, dos cosas, un lineamiento en los objetivos a perseguir y una buena convivencia entre los distintos agentes.

*“Participan, pero siempre influenciados, siempre influenciados, esa es la realidad de Jatun Newen, es feo que lo diga, pero es la realidad” (E7)*

*“Acá en la cooperativa, no es tan democrático sí, de acuerdo con mi experiencia, no lo veo tan democrático, porque hay personas que simplemente, como acá la gran mayoría se conoce, no hay un buen proceso de, poder decir, mi voto es mi opinión, no, acá imperan ciertos grupos, y esos grupos influyen” (E7)*

*“No, no son fáciles, en todas las organizaciones hay pugnas de poderes en donde tú tienes distintas posturas, distintos bandos por llamarlo de alguna forma que te complejizan los procesos participativos, tienes gente que va con el interés de poder aportar y otra con el interés de que esta administración actual se equivoque para que ellos puedan ingresar posteriormente, o levantar aspectos negativos de la organización que permitan que ellos se posicionen, hay pugnas de poder que son fuertes, entonces no es fácil administrar esos procesos participativos” (E1)*

**Subcategoría:** Dificultad de acuerdos en la comunidad.

Una dificultad que se presenta en las instancias de participación como las asambleas o reuniones es la intolerancia y los constantes desacuerdos que se presentan al momento de tomar acuerdos. Entrevistados señalan que se forman pleitos entre trabajadores, las opiniones se concentran entre las mismas personas y que se hace imposible congeniar diversos caracteres.

*“Y así yo creo mejor porque ellos están en sus reuniones y entre ellos mismo arreglan, porque cuando es una reunión general muchas veces hay compañeros que dan la opinión, hay otros que no les gusta y ahí como que se arma un pleito entonces yo creo mejor en sus reuniones y ahí llegan a un arreglo, una conclusión y ahí ellos ven la manera, la forma de la cooperativa como hacer, como solucionar las cosas todo” (E8)*

*“Claro, algunos escuchamos nomas y otros dan sus opiniones, pero mayormente cuando hacemos así reuniones... nunca se llega a un acuerdo porque siempre empiezan las discusiones, que algunos compañeros no le parece bien a otro le parece mal entonces más que*

*nada eso. No se llega a una conclusión de por ejemplo mejorar la situación. Siempre empiezan por acá a discutir, por allá, eso” (E8)*

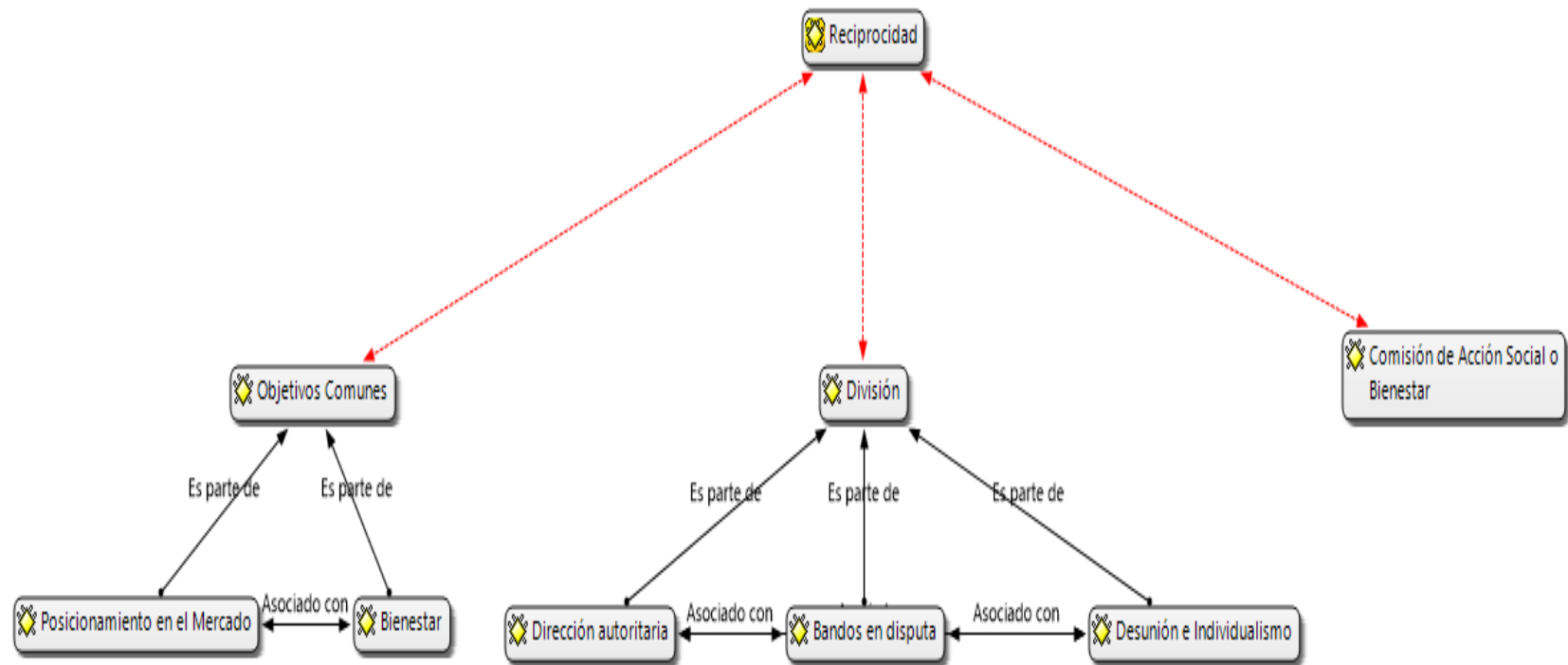
*“y en lo actual trato de no involucrarme en temas de decisiones ni nada por el estilo, porque una vez me cuesta hasta el matrimonio, porque estar metido desde la mañana hasta la tarde, cuando la estuvimos formando, a eso me refiero, y congeniar con muchos caracteres, si fueron 2 o 3 caracteres bien, pero son muchos los caracteres los que hay que liderar, y no todos pensamos igual y no todos opinamos igual” (E7)*

**8.2. Objetivo esp. N°2:** Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la reciprocidad en la organización.

La Reciprocidad se refiere a que las relaciones de las personas están guiadas por intereses comunes de servicio y cooperación mutua cuya retribución no es el intercambio formal del contrato legal de manera inmediata, sino que el beneficio puede ser a más largo plazo o cuando la persona lo necesite. En una comunidad donde la reciprocidad es fuerte, las personas se interesan por los demás y tienen una mayor conciencia cívica y responsabilidad social en relación con los asuntos públicos, comunitarios y vecinales.

Al analizar los significados que le atribuyen los y las trabajadoras al elemento Reciprocidad, emanan principalmente cuatro categorías, las cuales son: Objetivos comunes, División, Comisión de Acción social o Bienestar y Apoyo de cooperativa a socios.

Figura 2: Mapa de análisis recíproca.



Elaboración propia, en base a entrevistas

## Categoría: Objetivos Comunes.

### Subcategoría: Bienestar.

Al referirse a los objetivos proyectados para la cooperativa, se relacionan con la búsqueda del bienestar de los socios. Refiriendo especialmente a las condiciones de trabajo. Uno de los puntos claves es la retribución salarial. Aquí se manifiesta orgullo de parte de los socios respecto a la diferencia salarial entre Jatun Newen y las empresas del mismo rubro. A su vez, otro objetivo es mejorar los descansos de los socios.

*“El objetivo que tiene en estos momentos, actualmente, es ganar la licitación y generar más empleo para los mismos trabajadores” (E7)*

*“bueno, primero que nada el bienestar económico, que aquí muchos lo tienen, y otro es lograr tener más descanso. Una de las ideas más es que la gente aquí trabaje los fin de semana part-time y que pueda tener su descanso Sábado y Domingo” (E7)*

*“sí, en esa parte sí, porque yo he visto que la cooperativa actualmente está pagando un poco más a diferencia de las demás empresas, nosotros estamos con un sueldo de 410 mil pesos mensuales, con las otras empresas, pagan 320, 280. 350, como queremos eso nosotros, queremos seguir adelante con esa mentalidad, y si sigue mejor todavía, la idea de la administración es pagar 450 mil pesos” (E7)*

### Subcategoría: Posicionamiento en el Mercado.

Los elementos que subyacen al posicionamiento en el mercado son dos. Por una parte, implicaría visibilización del cooperativismo ocupando y disputando espacios en el mercado que antes solo copaban empresas privadas. Además, aquí está la idea de que sea Jatun Newen una de las que compita en ese espacio. Complementariamente, el “reconocimiento” significaría que Jatun Newen fuera conocida como una organización

importante, que pueda competir con otras cooperativas y empresas realizando su labor de manera confiable y responsable.

*“sí esta PRYMAVE también, bueno entro PRYMAVE eh... Tres SUR y el otro Abra SA, pero son empresas que... bueno pa’ mi eh... por ejemplo PRYMAVE es una empresa, una cooperativa de áreas verdes que no nunca se le han visto en barrido pero... ¿participar? la participación en una licitación es para el que quiera participar, ¿me entiendes? Entonces... igual bien que hayan venido pero la cosa es competir, nosotros como cooperativa aquí en Sant... Recoleta estamos bien vistos y queremos que esto siga haciendo...queremos que esto siga competitiva” (E4)*

*“Las cooperativas son beneficiadas a los mismos trabajadores a los mismos socios entonces esa parte... ya perdió esa invisibilidad que tienen los gobiernos a las cooperativas ¿entiende? Ahora en todas las licitaciones que hay en día, están participando cooperativa lo que antes no se veía... no se veía pero pasando el ejemplo que está dando Jatun Newen en la comuna de Recoleta, era la primera cooperativa que participaba en una licitación, primera vez que una cooperativa ganara una licitación de mil 600 millones y la única cooperativa grande de Sudamérica, hay cooperativas, muchas cooperativas, pero en el tema del barrido en calle no hay, y somos una cooperativa grande” (E4)*

*“Supuestamente, la cooperativa de nosotros como recién está empezando, ya tiene como 3 o 4 años, la idea es crecer como empresa, ser reconocido a nivel de todo Chile, empezamos con Recoleta, tomamos la licitación con Recoleta, ahora empezamos de nada, de cero, pidiendo dinero a las personas para poder pagar a la municipalidad lo que nos piden, entonces en la medida de los años que pasan, estamos tratando de amontonar de a poco dinero para salir adelante y competir con las otras empresas que si tienen suficiente dinero ellos. Esa es la mentalidad de la cooperativa, salir adelante y ser reconocidos a nivel nacional” (E6)*

*“mayormente con la municipalidad no ma’ tenemos ese lazo no ma’ hoy en día, pero como te digo con los temas de administración tenemos... la vista de expandir ¿me entiendes? Para tener otro lazo, ya no depender de la municipalidad no ma’ sino de... aunque sea de a poco pero... ir consiguiendo trabajo... a lo’ que salga ¿me entiendes? Porque la idea es no seguir dependiendo de una sola persona, la idea es que Jatun Newen tenga sus carteles de cliente, de distintas labores que se puede hacer, ese es el proyecto que se tiene hoy en día” (E3)*

*“Bueno, ésta es la segunda administración que hay, estoy en esta segunda administración con una nueva gerencia, pero sí tenemos... cómo se lo puedo decir. El proyecto que tenemos, la meta que tenemos de Jatun Newen es expandirse en otras comunas, hoy en día ya tenemos contactos con algunas municipalidades, que ya vamos a ver proyectos de distintas formas” (E3)*

**Categoría:** División.

**Subcategoría:** Bandos en disputa.

Un hito relevante para la convivencia y confianza al interior de la cooperativa fue la experiencia que se generó una vez formada. La conformación de "bandos" tensó el ambiente interior, esto escaló al punto de generar conflictos con la antigua administración, teniendo que resolver con nuevas elecciones. Esto se reconoce como una dificultad mayor para la cooperativa. No obstante, se destaca la capacidad de mantener la organización pese a una experiencia desilusionante para las expectativas puestas sobre la misma.

*“Sí, siempre ha sido mala, porque a ver no quiero entrar en descalificación, pero aquí predomina más un grupo que este otro grupo, pero da lo mismo quien tenga la razón, pero no debieran existir las diferencias, las diferencias de opinión sí, eso sí puede ser, y tienen que ser así, porque si no tampoco sería sano, pero con lo que no puedo compatibilizar, son con bandos que se formen y las influencias” (E7)*

*“poca comunicación, cada uno por su lado empezaron las discordias, a pesar que junto luchamos, juntos dimos la mano, salimos hombro a hombro ya empezó la decadencia, arriba allá ellos, ya arriba del escenario ya no había esa comunicación con nosotros, nosotros no podíamos pedir nuestros derechos, no podíamos pelear por nuestros derechos, ya se nos negaba, si un socio se presentaba a pedir algo que le correspondía o le pertenecía, “no”, porque todos si usted le pregunta no solo a mí le pregunta a un socio le van a decir lo mismo... Una gerencia pésima, pésima, pésima, porque ellos empezaron a mirar, ellos a tomar el mando” (E5)*



*“Pero ellos, ellos no más, ya nosotros quedamos al olvido ya no se discutía por nuestros deberes ya, para nosotros ya no teníamos, se nos fue quitando esa fe, se nos fue desmayando todo esa esas ganas, se iban desmayando, porque yo fui testigo o sea, yo le cuento porque yo pase en carne propia eso, porque yo era una de las que siempre discutía, yo decía "pero por qué después de que hemos ganado esto y es un patrimonio nuestro, por qué no nos tiene que dar a nosotros, si supuestamente trabajaban con nosotros, tiene que darnos, y es nuestro derecho... (...) empezaron a ver las cosas negativas, y hasta ahora les ha quedado ese virus, se les ha quedado porque siempre ellos están a la defensiva” (E5)*

*“Porque para que estamos la... el problema que también pasa aquí, en realidad hay una cooperativa y no debería haber bandos, no debería haber bandos en una cooperativa, estamos lidiando con los socios para entender lo que tiene que ser una cooperativa, el mismo nombre lo dice, cooperativa, cooperar, pero aquí hay bandos” (E4)*

*“No, no son fáciles, en todas las organizaciones hay pugnas de poderes en donde tú tienes distintas posturas, distintos bandos por llamarlo de alguna forma que te complejizan los procesos participativos, tienes gente que va con el interés de poder aportar y otra con el interés de que esta administración actual se equivoque para que ellos puedan ingresar posteriormente, o levantar aspectos negativos de la organización que permitan que ellos se posicionen, hay pugnas de poder que son fuertes, entonces no es fácil administrar esos procesos participativos” (E1)*

**Subcategoría:** Desunión e individualismo.

A través de las entrevistas a los socios se puede distinguir un sentir de Desunión e individualismo patente en parte de los integrantes.

*“Bueno, la idea de todos es salir adelante, pero siempre hay divisionismo, por ciertas cosas, a veces uno no entiende porque, siempre reclaman algo más o por algo menos. Pero yo creo que todos tenemos la misma mentalidad de salir adelante, surgir adelante, hacer crecer más la cooperativa” (E6)*

*“no están unidos todos con la misma mentalidad, pueden tener la idea sí, pero hay personas negativas que vienen con otras ideas, y comienzan los problemas. No siempre están unidos todos aquí” (E6)*

*“Si existen, pero acá a la gente le da lo mismo, es como decir, yo mismo me tiro el salvavidas y me salvo yo mismo, pero si veo que el de al lado se está hundiendo no hago nada por salvarle la vida” (E7)*

*“Sí, pero la gente va a buscar su comida y se va, tienes que trabajar eso” (E1)*

**Subcategoría:** Dirección autoritaria.

Se reconoce desde la dirección de la cooperativa la existencia de diferencias y bandos al interior de la cooperativa, esto genera que se utilicen estrategias que resultan menos democráticas.

*“Siendo más fuerte nomas, a veces teniendo cuero duro” (E1)*

*“No, la horizontalidad no existe aquí, aquí hay temas que hay que marcarlos, esta es la línea, para allá vamos y ustedes tienen que alinearse. Si no se alinean, cosa de ustedes, pero para allá vamos” (E1)*

**Categoría:** Comisión de acción social o Bienestar.

**Subcategoría:** Comisión de acción social o Bienestar.

La Comisión de Acción Social o de Bienestar, -llamada de ambas formas- está destinada a ayudar a los socios que se encuentren en dificultades de diversa índole, especialmente con complicaciones de salud de los socios o familiar de alguno. La encargada y única responsable es Isabel Mondragón. La comisión estuvo inactiva en el proceso de la administración anterior y con la nueva administración se está retomando su actividad.

*“Eh... hay una comisión que es la de... acción social, que eso es lo que tenemos” (E3)*

*“Eh... bueno comunicación son las cosas que nosotros no quedamos de acuerdo en la junta de administración, y acción social que vamo’ ahí implementándole más el tema... hay que capacitarlos. Tener para poder hacer nuestras actividades, apoyo al personal que mayormente ese tema para ver... por ejemplo hay socios que pueden necesitar algún apoyo” (E3)*

*“igual estuvo en la antigua administración también, pero hoy en día la vamos a validar más. Bueno ese fue el tema que nosotros decíamos que... hace 2 años estaba también se había formado ese comité, pero hoy en día lo vamos a hacer validar ma’ me entendí. De que hagan su pega lo que es realmente su acción social.” (E3)*

*“Claro, hay una comisión donde hay una sola persona que está trabajando en ella que es la comisión de bienestar. También para revisar ciertos casos de prioridad de índole social” (E1)*

*“Sí, hay una persona encargada de eso, en la administración hay una persona encargada de eso, y ella reúne a la gente de diferente manera, puede que haga una colaboración, o puede hacer una pollada, con la idea que se le aporte en algo al compañero, aparte que nosotros entre todos hicimos que si la persona está mal o grave, lo que aportamos de la cuota social, 100 mil pesos va a la persona, va destinada a la persona afectada o que se ha accidentado, o estuviera mal familiar, la gerencia le da 100 mil pesos” (E6)*

**Categoría:** Apoyo de cooperativa a socios.

**Subcategoría:** Acuerdos Colectivos.

Se expresa en los socios una intención de ayudar a los compañeros y compañeras que se encuentren en dificultades, ya sean económicas o de salud. Se acordó colectivamente entregar ayuda económica frente a estas situaciones. Además, existe la voluntad de encontrar soluciones que permitan reducir las cargas laborales o reemplazos.

*“Como te digo, la empresa somos todos nosotros, porque nosotros somos los dueños de casi todo, y ese es un acuerdo que hicimos como cooperativa, a la persona accidentada, dar 100 mil pesos de la cuota social que nosotros aportamos, nosotros aportamos 5 mil pesos mensualmente a la cuota social, y de ese momento se le entrega a la persona, aparte de eso, se puede hacer actividades o también otro dinerito, depende de la voluntad de los trabajadores” (E6)*

*“Sí, hay compañeros, por ejemplo, un compañero que tiene diabiti pero está en el turno de la mañana y, él estuvo trabajando y en la ruta se desmayaba ya y..., claro se descompensaba por su diabiti pero.... Llegaron a un acuerdo que mejor se quedara aquí en la base hasta que se recuperara. Entonces él llegaba aquí y no salía a terreno sino que se quedaba aquí haciendo el aseo, too hasta que se recupere, ahora creo que recién está saliendo a barrer por allá. Pero en esa parte está bien porque si él está enfermo y es compañero de nosotros entonces hay que darle la mano como dicen” (E8)*

**Subcategoría:** Ayuda a socios por enfermedad.

La reciprocidad se manifiesta principalmente entre socios en casos de emergencias de salud. Aparte de la mencionada ayuda económica que hace la cooperativa en conjunto, también se expresa solidaridad y cooperación en el espacio mismo del trabajo, es decir entre socio y socio. Esto se manifiesta, por ejemplo, en situaciones de reemplazo inesperados cuando compañeros presentan complicaciones de sus enfermedades o el auxiliarlos al momento de tener complicaciones.

*“sí, hechos puntuales, a mí mismo me ha tocado, que los compañeros me han ayudado económicamente, cuando yo estuve operado, acá también se ha ayudado a otra compañera que viene saliendo de una operación y está con licencia” (E7)*

*“Eso es lo que me gusta de la cooperativa, por ejemplo, cuando hay compañeras que están por ejemplo en situación de enfermedad, por ejemplo, hay una compañera que me venía a reemplazar cuando estaba operada. La han operado y la cooperativa en esa parte la apoya, por eso está la señora Mondragón, ella es la... asistenta social de nosotros. Entonces ella es la que se encarga de ver por ejemplo cuando están enfermos, tienen que... como se llama, bueno lo apoyan*

*yo creo que, por ejemplo, ya si a la compañera le faltan medicinas entonces le apoyan en esa parte” (E8)*

*“Bueno muchas veces los mismos familiares de la persona y nosotros colaboramos todos, todos colaboramos, todos o sino a veces la cooperativa del fondo que tenemos le dan un dinerito para que ellos compren su medicina, eso” (E8)*

*“En el caso, por ejemplo, una compañera tuvo un accidente, ella tiene varices y en una oportunidad se le reventó uno de los varices y yo justo era una de las personas más cercanas y la pude auxiliar, y ahí algunos de los compañeros se empezaron a mover, llamaron a la ambulancia y nosotros la pudimos asistir haciéndole un tapón mientras para que no se desangrara, porque se estaba poniendo bien malita la compañera, y poderla asistir en ese momento hasta que llegaran los paramédicos, hay otras instancias en que hay compañeros que tienen diabetes, lo han asistido los demás compañeros, son bien comprensivos” (E7)*

*“eh... De esos habrá uno o dos que no, pero cuando se trata así todos apoyan, todos tratamos de aportar y de apoyar, pa’ que no, en esa parte no, bueno yo que conozco a mis compañeros en esa parte apoyamos todos, si cuando es de enfermedad o cualquier cosita todos apoyamos. Todos apoyamos, todos, todo. Como toda cooperativa tiene igual su lado bueno y su lado malo también, igual pasa aquí en... en la cooperativa, tiene su lado malo y su lado bueno, pero... pero todo bien” (E8)*

**Subcategoría:** Actividad de Cooperación (Pollada).

Aquí acontece un fenómeno interesante explicado por el elemento multicultural, la cooperación manifestada en una actividad tradicional del Perú, la pollada. Consiste cocinar y vender platos de comida en base a pollo, el trabajo se hace con voluntariado de los compañeros y la recaudación se entrega en beneficio del socio que lo necesite.

*“Sí, pero muy escaso, se hace algún evento entre nosotros mismo y todos ayudamos a cooperar, ya sea si se hace por ejemplo una comida, se prepara y se vende a luca el plato, todos cooperamos con la luca, y cuando no se ha hecho, se ha hecho colecta, y se ha cooperado” (E7)*

*“sí, todos, todos. Cuando hay así por ejemplo compañeros que están enfermos, así entonces no vienen por ejemplo la familia del que está enfermo dice voy a hacer pollada ya entonces todos colaboramos, todos, se avisa a todos y todos colaboramos se llevan 2 o 3... Todos colaboran. Hay compañerismo en esa parte” (E8)*

*“Y eso, yo veo que cuando hay así por ejemplo en caso de enfermedad hacen actividades, apoyamos nosotros las actividades, hacemos polladas, organizan entonces uno les apoya, apoyamos así” (E8)*

**Subcategoría:** Cooperación extendida a familias de socios.

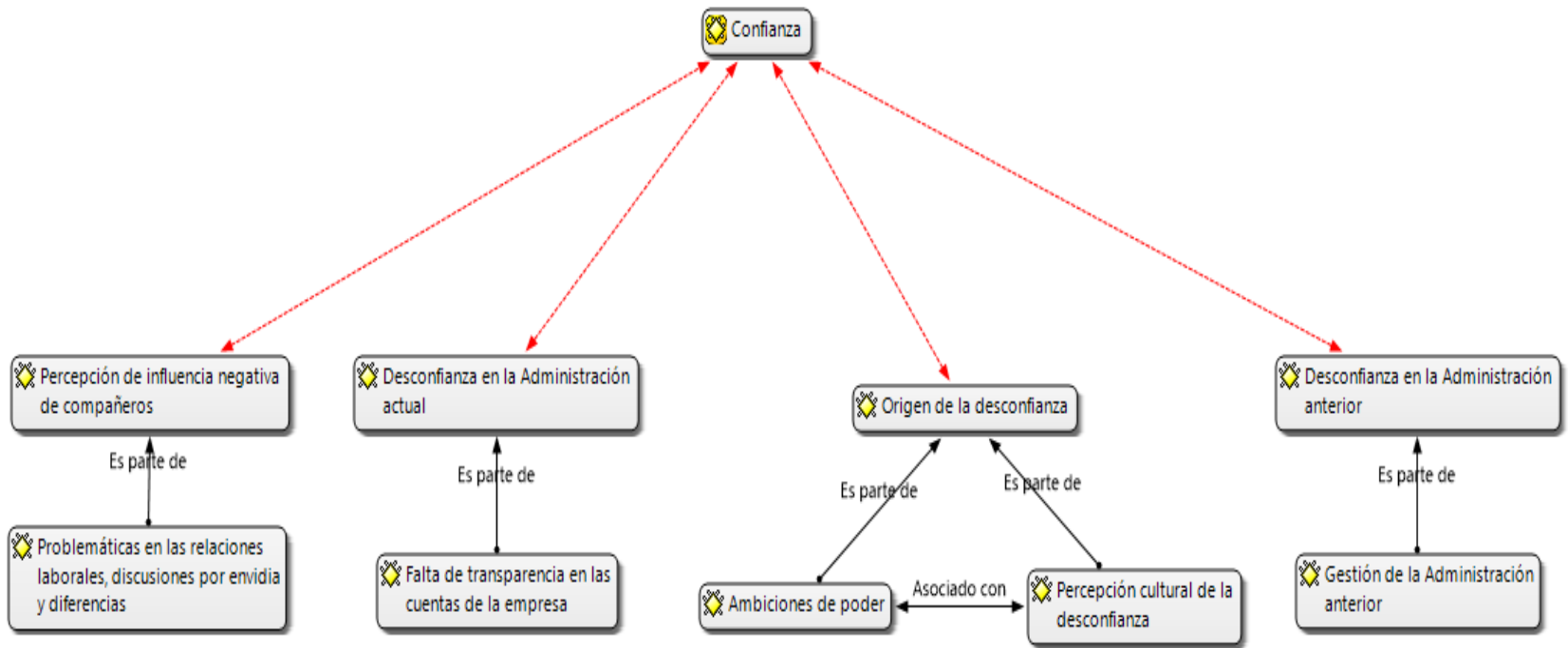
*“Es que, o sea, no dificultad de repente necesidad a veces. ¿Me entendí”? En el sentido que de repente no sé, algún familiar puede estar enfermo, un hijo, una hija o la señora” (E3)*

**8.3. Objetivo esp. N°3:** Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la confianza en la organización.

La confianza en el capital social es un elemento que entrega seguridad y tranquilidad en una relación humana, ya que tiene concordancia con la esperanza que se tiene en una persona, grupo o institución y la seguridad de que sus actuaciones reflejan su sentir y respondan como se espera.

Al analizar los significados que le atribuyen los y las trabajadoras al elemento confianza, emana principalmente cuatro categorías, las cuales son: Percepción de influencia negativa de compañeros, desconfianza en la Administración anterior, desconfianza en la administración actual, origen de la desconfianza.

Figura 3: Mapa de análisis de confianza.



Elaboración propia, en base a entrevistas.

**Categoría:** Percepción de influencia negativa de compañeros.

**Subcategoría:** Problemáticas en las relaciones laborales, discusiones por envidia y diferencias.

Otro foco de problema que merma el fortalecimiento de la confianza es la percepción de influencia negativa que ejercen algunos compañeros, las cuales se manifiesta en la envidia, el egoísmo, el individualismo y la influencia de grupos a la hora de la toma de decisiones. Lo anterior se expresa regularmente en las diferencias salariales al momento de recibir su sueldo, por tanto, existe una fuerte comparación entre compañeros tanto en las labores realizadas como en las remuneraciones, traduciéndose en una importante fiscalización y atención entre compañeros.

*“Sí, aquí hay egoísmo. Porque no falta la persona envidiosa, eso existe aquí y en todos lados, si este tiene más por qué yo no tengo, por qué esta gana más y por qué yo gano menos, se da la tónica de todos los meses, todos los días, todo el año, es que por qué yo este turno, este no trabajo, porque esto, la tónica de todos los días, y esto aburre y pasa la cuenta” (E7)*

*“Sí, las veo difícil, por el mismo tema, el egoísmo, porque existen los grupos, y eso es aquí y en todos lados van a ver grupitos que se forman dentro de los mismos sindicatos” (E7)*

*“Sí, aquí a ver, es la minoría que piensa similar a lo que yo pienso, pero la mayoría es de egoísmo, de envidia” (E7)*

**Categoría:** Desconfianza en la administración anterior.

**Subcategoría:** Gestión de la administración anterior.

La relación entre los estamentos de administración y trabajadores o socios no ha sido sencilla en la historia de la cooperativa, entrevistados señalaron que habían quedado



secuelas de la difícil relación con la antigua administración denunciando malos tratos y condiciones precarias de trabajo. Lo que nos da un antecedente sobre la relación y nos permite entender la desconfianza en la nueva administración como una relación dañada por el historial con el que cuenta la empresa.

*“sí, van poniendo piedras en el camino para que te puedas tropezar y no es fácil, piensa que esto es un negocio, hay que ver como un negocio, donde el que está arriba dirige y administra los recursos y aquel que estaba antes arriba, baja y ya no tiene ninguna injerencia en la administración, entonces perdiste poder de decisión, perdiste influencia, y eso tiene que ver el capital social” (E1)*

*“como desconfianza, que, que ya no, que vamos a caminar lo mismo que los anteriores, y eso a mí no me gusto a nadie le gusto ese pasaje, ese mal pasaje de todo lo bonito empezó a quebrarse, a quebrarse, quebrarse... Porque, porque había una gerencia que se puso altanera con nosotros, nos gritaba, nos mandaba, hacia tronar los dedos y si quiere hacer.... A veces llovía... en tiempo de lluvia nosotros le decíamos pero danos ropa, tenes que hacer esto, tienes que decir tú al empleador que no podemos seguir trabajando cuando hay mucha lluvia, a ellos no les importaba, entonces eso fue un golpe pa’ nosotros, porque yo siempre decía porque a mí cuando yo veía estas cosas yo le decía no podemos seguir trabajando a si porque no se puede, uno puede hacer un accidente cualquier cosa no, entonces ellos...” (E5)*

**Categoría:** Origen de la desconfianza.

**Subcategoría:** Ambiciones de poder.

En relación con los grupos que influyen de forma negativa, el interés motor de dicha acción radica en las ambiciones de poder ya que, según el análisis de datos, genera un mal concepto de lo que las personas saben sobre el cooperativismo, lo que podríamos entender como un juego de poder para llegar al control de la cooperativa, o como una ignorancia de los valores que una cooperativa tiene sobre sus asociados.

*“Sí, pero hay ánimos de poder acá, o sea cuando tú tienes esas ansias de poder te nubla el objetivo, entonces yo creo que hay un mal concepto de las personas que saben de cooperativismo respecto a cómo enfrentar el futuro de nuestra cooperativa” (E1)*

**Subcategoría:** Percepción cultural de la desconfianza.

Finalmente, podemos analizar uno de los efectos de la diversidad cultural que existe al interior de la cooperativa, la cual tiene un efecto de acuartelamiento entre compatriotas, generando disputas internas y externas con sus compañeros. Provocando un actuar en la expresión de opiniones y en la toma de decisiones influenciado por aquellos líderes de cada grupo de nacionalidad. En otro sentido, la cultura actúa desde el plano de la desconfianza adquirida por los contextos políticos sociales de donde provienen, ya que se menciona que todo aquel que está por sobre ellos, llegó hasta allí, porque roba.

*“por las mismas influencias, porque hay personas que influyen demasiado, entonces ahí también se ve el poder, pero no quiero caer, ni hacer clasificaciones de racismo ni discriminación. Que yo soy de acá, que yo soy de este país, no quiero caer en eso” (E7)*

*“Cultura. Es gente que tiene un sesgo de que todo aquel que está por sobre él, roba, por algo llevo a estar donde está” (E1)*

**Categoría:** Desconfianza en la administración actual.

**Subcategoría:** Falta de transparencia en las cuentas de la empresa.

En el análisis de los datos referidos al tópico: confianza, nos encontramos con que hay diversos focos, de distinto origen, que provocan un efecto contrario, lo que merma el fortalecimiento de este. Uno de ellos son los problemas de desconfianza con la administración actual, ya que, ante la falta de información y comunicación respecto de las ganancias, las inversiones y los remanentes, surgen dudas al interior de los y las

trabajadoras sobre el destino final de aquello. Esto sumado a la auto nominación de dueños de la cooperativa, sienten el deber de exigir mayor transparencia con la información. La consecuencia más grave radica en el divisionismo que se genera entre compañeros.

*“mayormente por el dinero, las ganancias, que se gana o sea lo que sobra, ese es el gran problema. Porque de parte de la administración, mensualmente no te dice exactamente cuánto dinero está quedando, y esa es la duda de todos los compañeros que permiten que haya divisionismo. Mensualmente, muy pocos de los compañeros saben cuánto estas quedan de ganancia. La municipalidad te da algo de 78 millones, creo, a la cooperativa, de los cuales la administración, de ese dinero, saca para pagar al personal, materiales, para pagar al camión y muchas cosas más, y de excedente de lo que debe quedar, esa es la gran duda que tienen los compañeros, porque no les avisan cuanto queda, ese es el divisionismo que hay” (E6)*

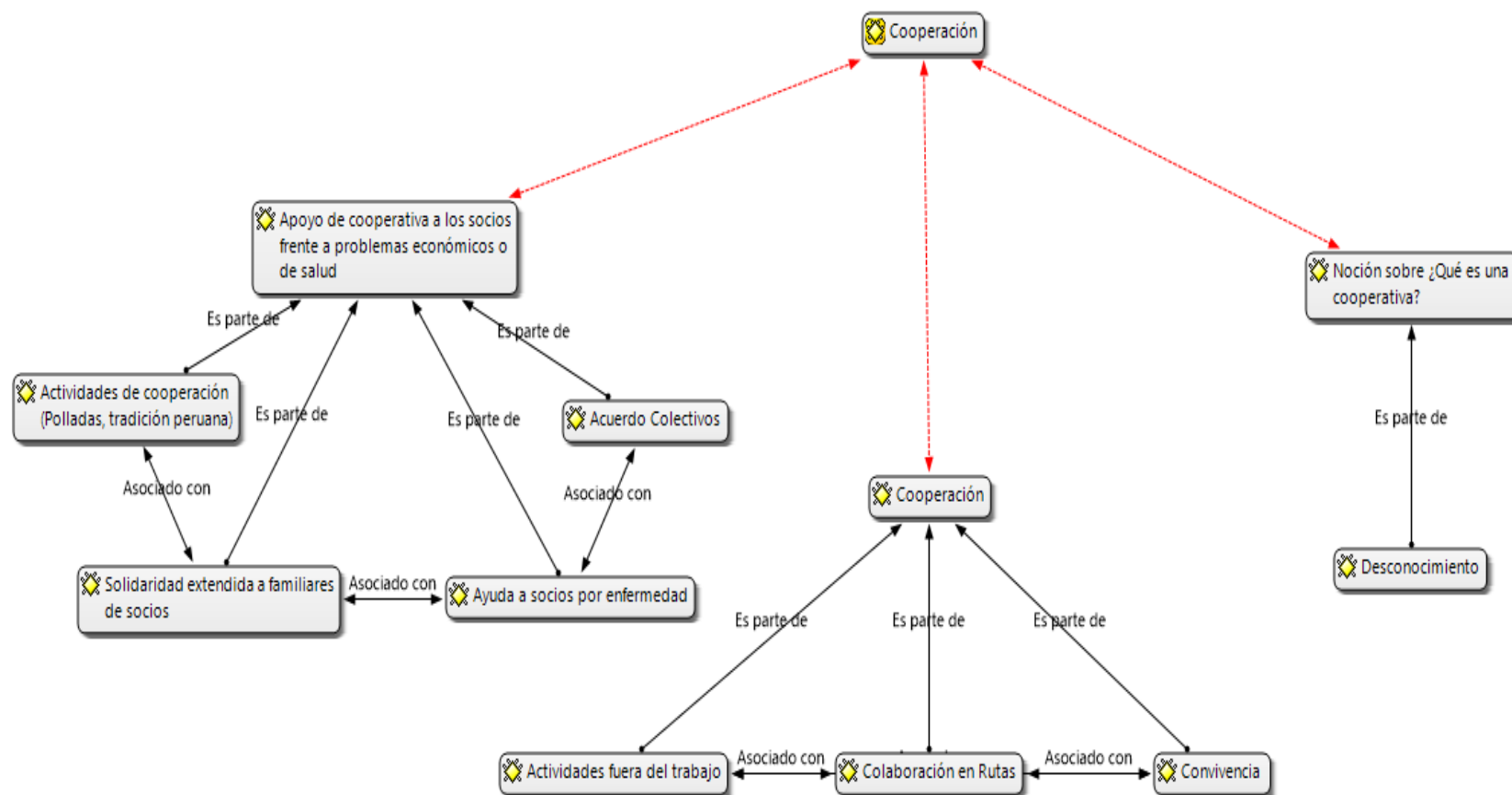
*“Exactamente, ese es el gran problema, porque los compañeros son medios desconfiados, desconfían de su propia cooperativa, como no saben cuánto queda y a veces no saben en que se invierte, ese es el problema que existe desconfianza” (E6)*

**8.4. Objetivo esp. N°4:** Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la cooperación en la organización.

La cooperación es la acción complementaria de un grupo de personas dirigida al logro de objetivos compartidos de una actividad en común.

Al analizar los significados que le atribuyen los y las trabajadoras al elemento Cooperación, emana principalmente dos categorías, las cuales son: Colaboración y Noción sobre cooperativas.

Figura 4: Mapa de análisis de cooperación.



Elaboración propia, en base a entrevista.

## Categoría: Colaboración.

### Subcategoría: Colaboración en rutas.

El trabajo en terreno de la cooperativa se realiza a través de división por zonas, estas son las "rutas de aseo" que se deben realizar en cada turno de la cooperativa (Turno mañana- Turno de tarde). Un tema recurrente es la voluntad de ayudar a los compañeros de turno que están más atrasados con su "ruta", esto una vez que se haya terminado la propia. Se evidencia que una forma de entender la colaboración de los socios para con la cooperativa es justamente la cooperación para "sacar la pega adelante". Se dice que un grado alto de compromiso implicaría cooperar con el compañero que se encuentra más atrasado con sus labores, lo que implicaría a su vez un atraso para la cooperativa misma.

*“mire, mire... a mí en cuanto al trabajo, no, lo mismo lo mismo porque eran las mismas rutas, lo mismo lo mismo, con más responsabilidad si ya porque... porque es nuestro patrimonio entonces tuvimos más responsabilidad de cuidar... cuidar lo que era nuestro y empezamos a tener, de repente dicen "mira qué te parece hay que hacer esa área de allá chiquillos ya terminaron lo pueden hacer?" Pero por supuesto que sí, sí vamos nosotros lo hacemos claro, es este una colaboración. Cambio en qué manera, en que nosotros este estamos más... más colaborativo” (E5)*

*“Bueno mira aquí en la tarde no se ve mucho eso de apoyar porque cada uno va en su ruta mayormente en cambio en la mañana..., porque yo he trabajado en la mañana también... y como también pertenece a la cooperativa, en la mañana para que, ahí si hay harta unión. Yo he trabajado, por ejemplo, salimos a barrer por fuera, nos toca en (...), si yo veo que mi compañero está atrasado pasamos y le ayudamos a ellos o ellos también, si han terminado se pasan y nos apoyan. En la mañana hay harta unión en esa parte de barridos de calle, por ejemplo tu terminas tu ruta y ves a tu compañero que va atrasado, pasas y lo apoyas o él también te ve y te apoya, eso. En cambio en la tarde no porque acá cada quien tiene su ruta entonces termina su ruta y se sientan a descansar y están en su pura ruta” (E8)*

*“Claro, su cuadra, y por ejemplo cuando me sacan haciendo un operativo y muchas veces falta personal para cumplir eso muchas veces es ahí donde yo pido apoyo. Hay que juntarnos para apoyar entonces hay muchas veces que hay compañeros que si vamos a apoyar. Hay otros*

*compañeros que dicen que no. Esa es mi ruta y listo. Entonces ahí siempre hay conflicto también, pero... de apoyar apoyan pero de mala voluntad y enojaos así (risa)” (E8)*

*“pero si yo puedo tenderle la mano a mi compañero, no importa que me pague mal, pero yo me voy a sentir bien porque ayude a un compañero, y lo he hecho. Las veces que yo he podido ayudar, lo hago” (E7)*

*“claro, entonces aquí somos todos, somos todos trabajadores, yo como presidente igual salgo a barrer, pero el anterior presidente no, yo he sido barredor y seguiré siendo barredor, pero que yo esté ocupando un cargo no quiere decir que yo puedo dejar de barrer yo salgo a barrer igual, y eso todos ven, ¿me entendí?” (E4)*

*“No también, claro, en eso claro, también hay compañeros que vienen por, como ya vengo porque me están pagando mi sueldo, por la pega, pero no, hay muchos que no, hay otros compañeros que son conscientes. Esta es la cooperativa y hay que sacar bien la pega, (...), por ejemplo hay compañeros que están atrasados y como somos compañeros hay que apoyarlo y por esa parte sí, hay compañeros que si les gusta apoyar, pero hay compañeros que dicen no po’, si ya termine mi ruta ya pa que voy a apoyar pa allá si a mí no me apoyan yo tampoco apoyo” (E8)*

*“de repente dicen, mira qué te parece hay que hacer esa área de allá chiquillos ya terminaron lo pueden hacer? Pero por supuesto que si si vamos nosotros lo hacemos claro, es este una colaboración. Cambio de manera en que nosotros este... estamos más...más colaborativo” (E5)*

### **Subcategoría: Convivencia.**

Se habla que la convivencia interna de la cooperativa es amistosa en comparación a la etapa de mayor tensión. No obstante, la pasada experiencia de administración dejó una estela de desconfianza que se manifiesta en las instancias de toma de decisión, como asambleas, reuniones, en donde se expresan desconfianzas, especialmente para la dirección de la cooperativa.

*“bueno eh...entre igual entre pelea y todo, o sea no es todo...siempre hay tanto en una empresa y esto, pero igual... Hay diferencia, hay intercambio de palabra pero hoy en día a funcionamos con consejo en el que si hay problemas entre compañeros se le cita a consejo, se aclara el tema y ya” (E3)*

*“sí, sí, hay... hay de 100 no mucho pero hay un 40% que ya están adecuado, ya ellos ya conforme han transcurrido los días no, ya tenemos un acercamiento vamos diciéndoles vamos capacitándole, cualquier pregunta, cualquier duda que ellos tienen, entonces tratamos de hacerles llegar toda la amplitud de las preguntas que ellos hacen y la respuesta de nosotros pero con mucha transparencia” (E5)*

*“No, no, todo bien, si todo, porque sea así boliviano, haitiano, cuando se trata de todos, todos nos unimos, así para que todos por iguales. No porque él es haitiano hay que dejarlo de lado no, a todos. Cuando se trata de una solución para todos los socios entonces se habla y pa todos por iguales” (E8)*

*“No, no es difícil porque hay compañeros que trabajan con nosotros hablan bien el idioma castellano entonces no bromeamos pa’ que tenga (...), ahí somos buenos para echar las tallas y si (risas) pa’ molestarnos pero de broma” (E8)*

*“no, por ese lado no. Solamente cuando hay reuniones a veces tenemos diferentes opiniones, pero así que choquemos no, todos trabajamos tranquilos” (E8)*

**Subcategoría:** Actividades fuera del trabajo.

Actividades de recreación para los socios que permiten generar mejores lazos y buen ambiente. Este tipo de instancias es muy relevante porque genera distensión entre los compañeros, a su vez permite conocerlos en otras facetas.

*“Eh... eso es lo que vamos a hacer. Nosotros cuando entramos con la nueva administración hicimos la celebración del día del trabajador. Lo hicimos el 30 de abril, fue un lunes, que fue nuestra primera actividad que hicimos... (Alguien le habla al entrevistado, interrumpe 5 segundos) y... entonces esa fue nuestra primera actividad que hicimos como administración nueva y que muchos quedaron sorprendidos “ah están nuevo y ya están haciendo...” (E8)*

*“La hicimos aquí al frente del cementerio ahí en la canchita, que está ahí en zañartu por ahí” (E3)*

*“No, si igual... claro que no vinieron todas pero igual la mayoría si participó” (E3)*

*“claro, sí. Por ejemplo pasamos nuestras fiestas patrias peruanas y... el presidente... eso es lo que me gusta porque el presidente en esa parte como le puedo decir esto... el como dicen, ya es nuestra fiesta nos celebra porque... hicimos un asadito y tratamos ese día de compartir todos, ya y hacemos nuestra fiestita acá afuera, nuestro asadito compartimos ahí todos” (E8)*

*“No, solamente cuando hay algún festivo, alguna fecha especial así. Pero no, no así siempre como para celebrar así no, solamente para celebrar algo especial, bonito” (E8)*

*“Celebraciones, pero eso es básicamente porque se establece por deseo de los trabajadores. El lunes celebramos fiestas patrias peruanas, más del 50% de los socios son peruanos” (E1)*

**Categoría:** Noción sobre qué es una cooperativa.

**Subcategoría:** Desconocimiento del sentido de cooperativa.

Es patente que desde el discurso de los socios se hace una crítica al compromiso con los valores y sentidos cooperativos, especialmente el de trabajar todos conjuntamente para el desarrollo de la cooperativa.

*“Estamos trabajando en eso porque necesitamos que la gente empiece a entender el concepto, no solamente de pensar que el día que cuando se acabe la cooperativa les va a llegar plata porque se reparte las cuotas de participación” (E1)*

*“No, solamente desde lo formal, lo estatutario, desde ahí se levanta la cooperativa en términos formales, pero no hay conocimiento respecto al concepto propiamente tal de una cooperativa, tienes posiciones bastantes contrapuesta, están en un extremo y en el otro, hay tipos que te dicen, tienes que trabajar porque yo soy tu jefe, que es socio de la cooperativa y el otro tipo que no está ni ahí, que solo viene a trabajar y se va al otro trabajo. Y el otro que se cree dueño de la cooperativa” (E1)*

*“no, hay que generar conocimiento y eso no existe acá” (E1)*



*“Tú aquí tienes un problema de carácter educacional porque la gente que barre las calles no tiene preparación” (E1)*

*“bueno la verdad es que la mayoría no tenía idea de lo como era una cooperativa. Ahí... ahí, ahí le explicaron lo que es una cooperativa y cuál es el beneficio para nosotros de formar una cooperativa, el beneficio por el tema de tener... tener un digno trabajo, un digno salario, y nosotros mismos somos los patrones. Podíamos, no sé, decir sabe qué, el sueldo va a ser este, este y otro” (E3)*

*“o sea eh... aquí la brecha es eh... mayormente decir que somos una cooperativa, es que los socios entienda qué es ser cooperativa y cómo es trabajar en la cooperativa, eso es lo que nos falta, por eso lo primordial a lo que nos enfrentamos, desde que nos iniciamos hasta el día de hoy, es hacer entender a los socios cuál es el tema o cómo trabajar en cooperativa” (E4)*

*“no todos, habían unos cuantos trabajadores que tenían noción ya, era ellos ya tenían avance porque habían algunos que habían estudiado cooperativismo, ya tenían un avance.... Yo no, yo todavía no porque nosotros solamente nos dedicamos al trabajo al barrido, barrido. Bueno yo tengo un poco de noción en mi país que es distinto acá, entonces este yo también fui de la idea no de dar mi opinión decir que bueno, formar una cooperativa es bueno, porque, porque aparte que este... los beneficio que nosotros obtenemos es para nosotros mismo cierto, y me gustó la idea y yo también opiné los mismo que se forme la cooperativa y se formó la cooperativa... fue una gran ideal” (E5)*

*“Porque para qué estamos la... el problema que también pasa aquí, en realidad hay una cooperativa y no debería haber bandos, no debería haber bandos en una cooperativa, estamos lidiando con los socios para entender lo que tiene que ser una cooperativa, el mismo nombre lo dice, cooperativa, cooperar, pero aquí hay bandos” (E4)*

*“sí hay, sí hay, yo le mentiría si diría que todos estamos acorde, hay gente que si todavía, todavía entra en discusiones, en controversias. Pero yo creo que ellos tienen todo el derecho porque, porque algunos ya saben y esos que saben empiezan a conversar con el que no sabe, entonces le dice mira una cooperativa es así así y se sigue formando y hay que hacer esto, entonces ellos empiezan a decir mira sabes que, no pero porque... porque ellos desconocen ya y nosotros empezamos a explicarle” (E5)*

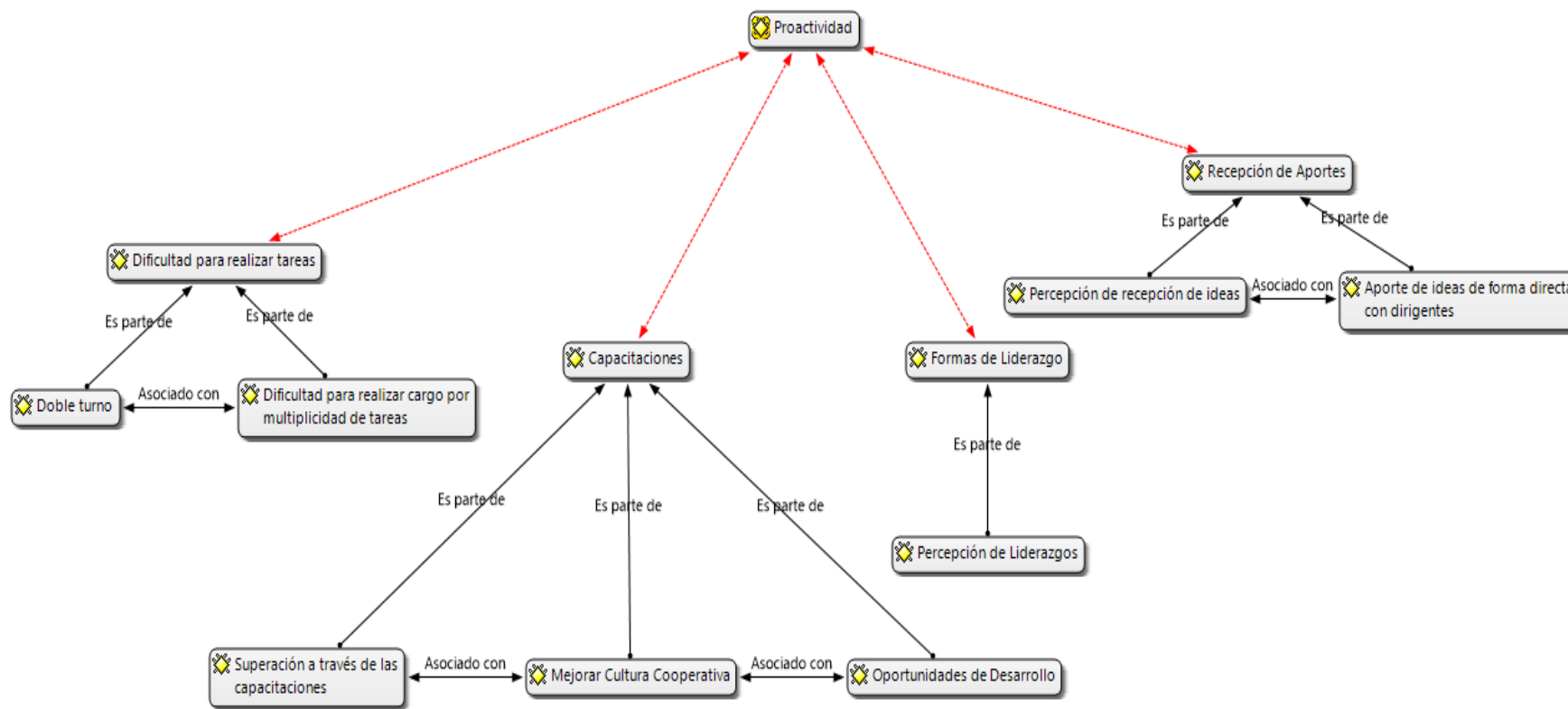
*“No, claro. Yo creo que están aprendiendo todo, como dice aprendiendo que es la cooperativa. Yo creo que la cooperativa es más que nada... ser todos unidos, tener unión, respeto como dice también uno a otro” (E8)*

**8.5. Objetivo esp. N° 5:** Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la proactividad en la organización.

La proactividad en el desarrollo del capital social requiere que los miembros de una comunidad se involucren activamente, con imaginación y creatividad, en la resolución de los problemas de la comunidad, en las reivindicaciones sociales y en las propuestas de desarrollo comunitario. El capital social se conforma con personas creadoras, participativas, comprometidas e innovadoras y no con receptores pasivos de servicios y derechos.

Al analizar los datos referidos al elemento proactividad, se evidencian las siguientes categorías: Dificultad para realizar tareas, capacitaciones, recepción de aportes y formas de liderazgo.

Figura 5: Mapa de análisis de proactividad.



Elaboración propia, en base a entrevista.

**Categoría:** Dificultad para realizar tareas.

**Subcategoría:** Dificultad para realizar cargo por multiplicidad de tareas.

Una de las problemáticas que afectan el desarrollo de la proactividad por parte de los/as trabajadores/as de la cooperativa, tiene que ver con el tiempo destinado para actividades extra laborales, presentándose como dificultad tanto de coordinación como de dedicación, en esta organización en particular, la proactividad es esencial para satisfacer la multiplicidad de funciones requeridas por reglamento, como por ejemplo, la junta de vigilancia, la cual opera a través de los socios, quienes además realizan labores propias del rubro de la empresa.

*“Por el momento, como recién estamos empezando y somos tres, nos atareamos por el tiempo que nos dan, porque tenemos distintos horarios en el trabajo, yo por ejemplo trabajo en la mañana y mi compañera trabaja mañana y tarde, mi compañero también. Entonces hacer una reunión, es el gran problema, porque no disponemos del tiempo, y encima que somos solo tres personas, ese es el gran problema por el momento, pero después hasta el momento, no hay problema, porque la administración nos da todo lo que necesitamos por el momento” (E6)*

*“Y otras capacitaciones que mi persona no pudo asistir porque no me alcanzaba el tiempo para asistir” (E6)*

**Subcategoría:** Doble Turno.

Otro factor con dificultad el desarrollo integral entre la comunidad, la empresa y los trabajadores, es la necesidad de incrementar los ingresos por parte de los trabajadores para resolver necesidades relacionadas a la situación de pobreza que viven, para lo cual deben hacer doble turno. Doble jornada de trabajo la cual realizan dentro de la misma cooperativa como en otro lugar de trabajo. Esto provoca, en primer lugar, que no se generen vínculos entre trabajadores ya que terminado su jornada deben movilizarse hacia su segundo

trabajo, y en segundo lugar, la imposibilidad de participar en actividades como de capacitación o de integración hacia la cooperativa.

*“No, solamente hacen su trabajo, reciben su sueldo y eso es todo” (E1)*

*“también hay compañeros que también tenimo’ que, que ellos entiendan... hay compañeros que trabajan en 2 turnos, uno en la mañana trabaja en empresa privada y otra en la tarde otra empresa privada y en la mañana están aquí, siempre tiene que ocupar los horarios de la cooperativa ¿Por qué no puede ocupar los horarios de la empresa privada?, allá llegan puntual, llegan anímicos y aquí pasa la hora, también lo hemos conversado junto, a mi... hemos conversado diciéndole que se viene un proyecto nuevo, un proyecto en donde tenemos que tomar ya las cosas como corresponden, no es que seamos más... Tenemos que hacer, nosotros somos una empresa, administradores somos nosotros, tiene que dar responsabilidad, como yo como socio llego a faltar me van a poner una multa, “eso no se puede”, nosotros estamos invirtiendo aquí po, es nuestra inversión, es nuestra responsabilidad, nuestro trabajo, ¿y por qué se va a la otra empresa? Y tiene que estar ahí, ¿Por qué no piden permiso? Ay que no me dan, ah ¿ve? Y ¿Por qué aquí no ma’? ese es el tema, les comparo, ¿entiende?” (E4)*

*“Claro eso aquí no existe, o sea aquí la gente viene a hacer su trabajo y se va a hacer sus otros trabajos que tiene en otro lado” (E1)*

**Categoría:** Capacitaciones.

**Subcategoría:** Oportunidades de desarrollo.

La gestión de la empresa en la constante capacitación de los trabajadores es primordial para el desarrollo de la proactividad, ya que entrega los espacios y las herramientas para el ejercicio de la iniciativa propia, así es como lo manifiestan entrevistados, quienes señalan que la cooperativa busca y ofrece a sus cooperados la posibilidad de capacitarse, no obstante, la dificultad de tiempo y motivación se hacen

presentes, calificando de conformistas a aquellos que no desean surgir a través de las oportunidades que se presentan.

*“Las capacitaciones busca a la gerencia con el presidente, buscan en universidades, van viendo qué tipo de capacitaciones y ponen un anuncio a las personas interesadas que desean y que puedan asistir porque los horarios hay algunos que no pueden con los horarios. Entonces las personas que tienen tiempo y les interesa se anotan a esa capacitación, técnicamente es para toda la cooperativa en general, tanto personas que ingresan recién como los antiguos” (E6)*

*“hay parte de, como en toda cooperativa, en toda empresa, hay compañeros que nos les interesa, no desean o de pronto no tienen tiempo también, en cambio del demás si participamos nosotros” (E6)*

*“Yo creo que no tienen interés en la cooperativa, son personas conformistas que se conforman con lo que tienen y con lo que saben, no quieren aprender más ellos, con lo que saben ahí quieren quedarse y ya” (E6)*

*“Sí, por eso la cooperativa pone el aviso de que tal día se realizara la capacitación y pide voluntarios para que ellos puedan asistir y aprender más, pero como ellos no desean, no quieren, entonces no quieren” (E6)*

**Subcategoría:** Superación a través de las capacitaciones.

Las oportunidades de desarrollo se materializan en las expectativas que se tienen de las capacitaciones al ser vistas como un medio para, por una parte, adquirir el conocimiento y el quehacer de un trabajo inmerso en un modelo empresarial como la cooperativa, en tanto a cultura cooperativista. Además, es visto como posibilidad, mediante la profesionalización, de adquirir las herramientas necesarias para optar a cargos de dirigencia, entendiendo la necesidad de que surjan nuevos liderazgos que puedan asumir roles dentro de la cooperativa.

*“CIESCOOP de la USACH... eh... eh.. CIESCOOP, entonces... para que los mismos socios tengan esas posibilidades de poder dirigir la cooperativa también, aportar de los conocimientos que puedan ellos adquirir en base de una... de una capacitación po’(E4)*

*“trabajo en equipo too’, hoy en día recién hicimos contacto con ellos, porque hace tiempo habíamos dejado de.... lo que si necesitamos, bueno, tengo harta fe que el proyecto va a continuar, entonces necesitamos capacitar a mucha gente, mucho personal para poder tenerle al mando de la cooperativa” (E4)*

*“o sea hemos reactivado eso, pero igual tenemos que capacitar también ese personal, ¿entiende? Porque... acción social tiene que ver con muchos términos, tiene que ver con muchos temas entonces... necesitamos capacitando ese personal para que pueda desempeñar su rol, para que sepa cuál es su rol principal, que tiene que hacer, que lo que hay que hacer ponte tú en una organización, ¿entiende?, de forma no la tienen muy claro todavía, pero vamos a buscar un arreglo” (E4)*

*“Dentro del mismo proceso del estudio, seguimos buscando otro sistema para aprender más, llevamos a otros compañeros a certificarse en riego tecnificado y a especializarse en herramientas también, logramos conseguir varios proyectos más, no ha beneficio de nosotros sino de otros compañeros más y fuimos logrando metas y la meta principal que teníamos era optar a esta licitación y ganarla, y la ganamos, en la cual hoy estamos sentados acá” (E7)*

**Subcategoría:** Mejorar Cultura Cooperativa.

Se reconoce como un desafío el poder capacitar a los socios sobre la temática del sentido cooperativo. Esto se alinea con uno de los principios básicos del cooperativismo, el de autoformación constante.

*“o sea eh aquí la brecha es eh... mayormente decir que somos una cooperativa, es que los socios entiendan qué es ser cooperativa y como es trabajar en la cooperativa, eso es lo que nos falta, por eso lo primordial a lo que nos enfrentamos, desde que nos iniciamos hasta el día de hoy, es hacer entender a los socios cuál es el tema o cómo trabajar en cooperativa” (E4)*

*“la cultura cooperativa, pero ya hemos tenido conversaciones con ellos pero creo que ahora vamos a ser, vamos a... ya se nos informó que una empresa que nos va a capacitar en el tema de interculturalidad hacia los socios, nosotros podemos decir hoy día en el tema, pero si tenemos una capacitación dedicada al tema de la interculturalidad, yo creo y esperamos que... esa es la pelea que tenemos hoy en día independiente que podamos hacer la pega pero ese es el tema, ese es el tema que tenemos pegado, que los socios entiendan qué significa ser socio o el derecho entiendo yo que cumplir como... socio o trabajador ese es el tema que estamos peleando pero... como le digo vamo’ a tener una capacitación de interculturalidad... pronto yo creo vamos a tener...” (E4)*

*“a la relación con los compañeros cambio mucho, porque usted sabe hay personas que no tienen a veces conocimiento no cierto de lo que es una cooperativa, pero aun así nosotros tenemos la intención de capacitarlos, de tener capacitaciones de cooperativa pero no cambiaron no se fueron para el mal, no siempre se preguntaban una controversia entre ellos “mira esto que es una cooperativa, pero que vamos hacer, pero de repente en una cooperativa vamos a trabajar más o no”; no lo mismo lo que pasa es que esto ya es como patrimonio tuyo empezamos a explicar no, no mucho poco fue ese choque que tuvimos ya, porque nosotros tenemos tiempo trabajando no solamente aquí en recoleta trabajamos en otras afueras, entonces no choco mucho nos chocó el ser cooperativistas (E5)*

**Categoría:** Formas de Liderazgo.

**Subcategoría:** Percepción de liderazgo.

Finalmente, el análisis de datos referido a la proactividad nos demuestra una particularidad del presidente de la organización, quien cuestiona el rol del presidente y las formas de liderazgo que emergen entre compañeros/as de trabajo. Por una parte, señala que la función de un líder no solo se remite a la realización jerarquizada del mando o dirección de una acción, sino también a la propia ejecución de la acción, así es como



cuestiona lo aprendido en capacitaciones sobre liderazgo en sus compañeros/as sobre lo que se percibe y se ejecuta como líder. En consecuencia, con lo anterior, él practica su liderazgo arrastrando la experiencia que lo llevó en sus inicios a ser un trabajador más, por tanto, pese a su cargo de presidente, sigue realizando labores de barrido y limpieza, demostrando con el ejemplo, su idea de liderazgo.

*“claro, por eso eh... digo a los mismos compañeros tenemos un grupo de sectores que tiene un líder pero... también falta inculcar a los compañeros que es ser líder, hay compañeros que han seguido el curso de liderazgo, lo mencionan, pero en el terreno son distintos entonces ¿Dónde está lo que aprendiste?, porque hay varios tipos de líder, aparte el tiempo que tenimo’ aquí tienen que venir solamente... llegamos y yo no soy el que manda, ser líder no significa que tu vai’ a mandar, ser líder es que tení que enseñar según el trabajo que hay, ese es el otro tema que también hay que inculcar la idea a los compañeros, ¿qué es ser líder?, ¿me entendí? Porque yo como le digo... como presidente yo estoy liderando un grupo de administración, estoy demostrando que tiene que hacer un líder, que salga a barrer, eso yo quiero que lo vean también” (E4)*

*“claro, entonces aquí somos todos, somos todos trabajadores, yo como presidente igual salgo a barrer, pero el anterior presidente no, yo he sido barredor y seguiré siendo barredor, pero que yo esté ocupando un cargo no quiere decir que yo puedo dejar de barrer yo salgo a barrer igual, y eso todos ven, ¿me entendí? Todos dicen que yo salgo a barrer” (E4)*

*“y un líder salga a solucionar los problemas, no sacarlo al compañero, ser líder es no sé, un día puedo ver a una persona, porque todos los días uno no... no sabemos los problemas que tiene cada uno, a veces uno puede venir contento a trabajar, pero en el fondo hay que es lo que siente y eso es lo que también tiene que hacer acción social y entonces tenemos que ir capacitando también” (E4)*

**Categoría:** Recepción de aportes.

**Subcategoría:** Aporte de ideas de forma directa con dirigentes.

Frente a la dificultad que se presenta en reuniones grupales como las asambleas, se ha señalado que se prefiere tomar la opción de conversar directamente con dirigentes y presidente, para expresar su inquietud, ideas y propuestas sobre el trabajo o la comunidad.

*“Si, hay varias cosas que he conversado con el presidente, pero así los dos conversando nada más, no en grupal, sobre la cooperativa y el ahorro para no gastar mucho dinero, de los trabajadores y muchas cosas, doy ideas para que pueda reducir los costos de lo que vamos invirtiendo” (E6)*

*“sí han sido recibidas, converse varios puntos con el señor Freddy, y después de eso, hay unos cuantos que lo han hecho y van resultando” (E6)*

**Subcategoría:** Percepción de recepción de ideas.

Es positiva la percepción que hay sobre la recepción de ideas, ya que se señala como bien recibidos complementarios a los aportes que se expresan en las asambleas. Otro aspecto para considerar es que se indica que se tiene una responsabilidad sobre el cargo ejercido y por el cual sienten que como un deber el expresar dicha opinión.

*“En el caso mío, la responsabilidad que tengo, he influenciado harto yo, en el caso de la compra de herramienta, todos los insumos, he dado mi opinión y ha sido bien recibida, cuando doy una opinión con respecto a un compañero, la he dado, he dado mi sugerencia, he aportado con mis ideas, ahí verán si la toman o no, pero en esas instancias, con respecto a mi responsabilidad, cuando me ha pedido mi opinión fuera de lo que yo hago, lo he hecho, y ahí he tenido una buena participación” (E7)*

*“también fui dirigente sindical, entonces todo lo que yo aprendí, sobre el sindicalismo, lo traje a la cooperativa, pero tuve que aprender el modelo cooperativo y reformularme y poderlo*

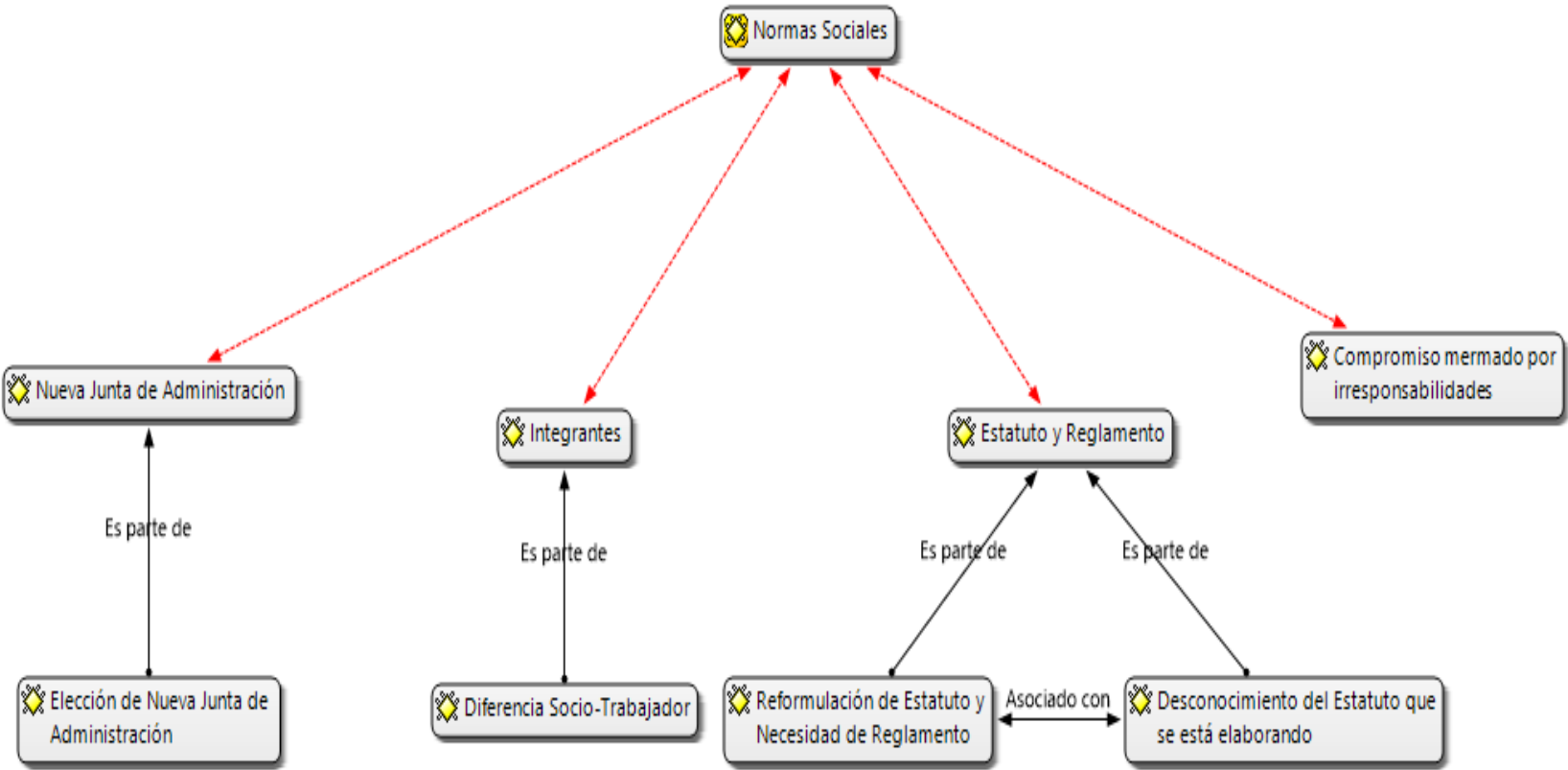
*llevar a cabo acá dentro de la cooperativa, y en gran parte he logrado dar mi opinión y se me ha escuchado, pero de ahí a que se lleve a cabo” (E7)*

**8.6. Objetivo Esp. N°6:** Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a las normas sociales en la organización.

Las normas sociales no son exclusivamente formales, pero son asumidas por todos para determinar patrones de comportamiento en un contexto social determinado y para definir formas de comportamiento socialmente aprobadas. Las normas sociales configuran un control social informal, complementario al control legal.

Al analizar los significados que le atribuyen los y las trabajadoras a las Normas Sociales, emanan principalmente cinco categorías, las cuales son: Estatuto y Reglamento, Compromiso mermado por irresponsabilidades, Integrantes, Junta de Administración.

Figura 6: Mapa de análisis de normas sociales.



Elaboración propia, en base de entrevistas.

**Categoría:** Nueva Junta de Administración.

**Subcategoría:** Elección de Junta de la nueva administración.

Es un hito relevante el hecho de la elección de la actual junta de administración debido a la forma en que sorteó el complejo momento con la administración anterior. Primero se trató de realizar una elección que no se apego a los parámetros legales que exige el órgano fiscalizador de la DAES y tampoco la propia normativa interna de la organización. Ese intento falló y generó que se realizaran nuevas elecciones bajo regla resultando electa la nueva administración. Con esto se da por avanzado la etapa compleja, pero no por cerrada ya que esa división aún persiste.

*“sí mira, lo que se organiza aquí... está compuesta la cooperativa tenemos la junta de administración, que está compuesto por 9 consejeros, un presidente, un vicepresidente, un secretario y los demás son consejeros, después tiene la junta de vigilancia también” (E3)*

*“Cada dos años es igual. Cada dos años también” (E3)*

*“Si, por el estatuto. Pero como también, llegan los dos años y uno se puede reelegir y toa’ esa cosa. Hasta por tres periodos se puede reelegir” (E3)*

*“se adelantó una vez. Pero como ellos sabían más que nosotros, un poco más, ellos se defendieron dijeron que no... y fue la verdad, a verdad que nosotros lo hicimos así a la ligera y no nos percatamos que así no es. Era tanta la desesperación de nosotros que queríamos hacer tomas, no sabe qué por qué no nos paramos todos, por qué no vamos a trabajar, nadie mueve un escobillón y nos paramos allí en la casa cooperativa y pedimos la salida de él, ya y decíamos... Otros decían no no podemos, yo era una de las que decía no, no no tú no puedes dejar de brazos cruzado no era una psicosis que decíamos hay que hacerlo hay que hacerlo. Un montón de ideas, nos reunimos en las noches para discutir, no eso no porque estas con un empleador ya y cuando tu trabajas con un empleador tú con el empleador no puedes quedar mal, ellos no tienen nada que ver con que la administración este mal porque ellos están pagando tu plata, entonces nosotros entramos hacer ese cambio, pero de la nada hicimos la reunión votaron por alguien pero igual se*

*deshizo eso, porque el presidente igual salió ganando, dijo no si ustedes no han hecho por regla todo, fallaron y fallamos peor, fallamos y fue peor” (E5)*

*“más peor se puso, entonces llegó un momento en que nosotros buscamos un asesor legal, como se puede hacer esto y nos dijeron, claro esto está mal hecho pero si ustedes hacen así hacen acá por etapa por etapa eso va a salir, demoro como cuatro meses pero lo hicimos tenía que venir tal autoridad tal autoridad tal autoridad, ellos tienen que estar aquí ellos tienen que saber” (E5)*

*“y salió, salimos elegidos los nuevos y después no podíamos tomar el mando todavía porque no teníamos una respuesta y ellos los que estaban ahí empezaban con su mismo defecto no nosotros seguimos siendo presidentes... No pero nosotros ya salimos elegido, no pero esperen aún no tenemos una respuesta de la DAES, si estamos aceptados o no para poder” (E5)*

### **Categoría: Integrantes.**

#### **Subcategoría: Diferencia Socio-Trabajador.**

Alineado con los valores cooperativos, se valora que mayormente sean socios los que participan de la cooperativa y no sólo trabajadores. Estos son un porcentaje reducido respecto a los socios.

*“es que la diferencia de entre socio con un contratado, que el contratado, por ejemplo, ellos no vienen los feriados ¿entiende? Pero si gana el mismo salario si po’, pero no se viene feriado. El socio tiene que estar todos los días aquí, igual tiene su día libre también y... la principal beneficio que tiene un socio que cuando... cada año de cada balance, queda un excedente y se reparte” (E3)*

*“no, si tenemos 4 o 5 personas que son contratadas, el resto son puros socios” (E3)*

*“no, somos como 109 másmeno” (E3)*

**Categoría:** Estatutos y reglamentos.

**Subcategoría:** Reformulación de Estatutos y necesidad de reglamento.

Se manifiesta de parte de la presidencia la necesidad de re-escribir los estatutos porque el vigente tiene vacíos que no permiten el buen funcionamiento de la cooperativa. Un cambio prioritario de la reformulación es el establecimiento de un reglamento interno a raíz de fallas de los socios como ausencias o faltas en la labor misma del trabajo (ej.: no utilizar el uniforme de trabajo). Esto se trata de evitar porque cuando se producen la Municipalidad multa a la cooperativa. Actualmente no hay un reglamento que permita multar o castigar al socio que incurra en esas faltas, por tanto, no se puede tomar decisiones y sancionar incumplimiento en caso de que sucedan. En parte, esto demuestra el aprendizaje obtenido por la propia cooperativa para entender que su ordenamiento legal no está respondiendo a las necesidades actuales de la organización.

*“bueno... ya se acordó en asamblea del 27 de junio que vamos a cambiar el estatuto, que va a ser después de este proceso de licitación, lo que pasa es que hoy en día eh... también hay compañeros que también tenimo’ que, que ellos entiendan... hay compañeros que trabajan en 2 turnos, uno en la mañana trabaja en empresa privada y otra en la tarde otra empresa privada y en la mañana están aquí, siempre tiene que ocupar los horarios de la cooperativa ¿Por qué no puede ocupar los horarios de la empresa privada?, allá llegan puntual, llegan anímicos y aquí pasa la hora, también lo hemos conversado junto, a mi... hemos conversado diciéndole que se viene un proyecto nuevo, un proyecto en donde tenemos que tomar ya las cosas como corresponden, no es que seamos más... Tenemos que hacer, nosotros somos una empresa, administradores somos nosotros, tiene que dar responsabilidad, como yo como socio llego a faltar me van a poner una multa, “eso no se puede”, nosotros estamos invirtiendo aquí po, es nuestra inversión, es nuestra responsabilidad, nuestro trabajo, ¿y por qué se va a la otra empresa? Y tiene que estar ahí, ¿Por qué no piden permiso? Ay que no me dan, ah ¿ve? Y ¿Por qué aquí no ma’? ese es el tema, les comparo, ¿entiende?” (E4)*

*“es que lo que nosotros queremos hacer en este estatuto que traiga sanción hacia los compañeros, porque hoy en día no tenemos sanción y tampoco podemos sancionarle si no tenemos estatuto, ¿me entiendes? pero ellos ya están claro lo que se va a venir porque vamos a comprar un marcador de huella, vamos a controlar la hora de entrada...” (E4)*

*“ vamos a ser más consecuentes y si te pasai’ 5 minutos y vai’ acumulando todos los días y al mes vai’ a tener tantos minutos, esa es la única forma de parar todo esto... porque realmente como le digo queremos que Jatun Newen sea una cooperativa ordenada, responsable, ¿me entiende?, eso es lo que buscamos, que ellos aprendan que esto... y aparte les hacemos entender que Jatun Newen es la cooperativa que más mayormente está pagando, la que mayor sueldo paga en el mercado, ninguna otra empresa le va a pagar lo que Jatun Newen paga y por eso les digo que estamos peleando a las cooperativas con el tema que nosotros hacemos un sueldo para nosotros, no para la empresa privada, no para el empresariado que se ganan 30 o 40 millones mensuales... ese es el tema que mucha está entendiendo, lo que es hacer una cooperativa o para qué son las cooperativas, ¿me entiende? Porque hoy en día se están haciendo... se están formando muchas cooperativas” (E4)*

*“sí po, influye harto, porque es lo mismo que les discuto a los dos consejos, que no se pueden tomar decisiones si no hay reglamento interno que lo norme. Y creo que en esto día se ha estado haciendo eso. Y yo no puedo sancionar a una persona si no hay un reglamento que lo norme” (E7)*

*“por ejemplo, nosotros intentamos levantar un reglamento que pudiera saber si la gente iba a tener una sanción por ciertos comportamientos, porque de repente nos pasan multa desde la municipalidad y se acabó, pero no hay ninguna sanción respecto de lo que dejo de hacer el trabajador, porque nos multan producto del trabajador o de varios trabajadores y ahí no tenemos algo que regule ese comportamiento” (E1)*

*“Claro como arbitrario. Pero si nosotros tenemos un reglamento elaborado... las sancionas, las faltas y toa esta cosa... entonces lo van a leer y van a decir no po, vamos a hacer esto ya va... y va a haber más que to más respeto, ¿me entiende? Más respeto y... más puntualidad en el trabajo. Más responsabilidad” (E3)*



*“Claro, se está trabajando y espero que podamos, en la próxima licitación, porque ahora estamos enfocado en el segundo proceso, yo creo que vamos a establecer estos espacios de conversación, de compromiso, de capacitación, para que vaya entendiendo el concepto y no otro” (E1)*

*“aprobamos cinco partes como son las faltas, no debemos pelear en el trabajo, no debemos venir en estado etílico, mareaditos, eso sí se ha aprobado porque son básicos en la cooperativa, los demás todavía estamos analizando para aprobarla” (E6)*

**Subcategoría:** Desconocimiento del reglamento que se está elaborando.

Se manifiesta un desconocimiento de las normas y faltas al interior de la cooperativa. Se trató de establecer una normativa general de faltas y multas al interior, pero se expresa que no es claramente conocido y menos aplicado por todos los socios. Esto habla de un desalineamiento entre las normas internas y la conducta cotidiana.

*“Sí porque el reglamento que se ha realizado, no se ha avisado a casi nadie, porque ellos lo hicieron y nos lo entregaron casi el último día que teníamos asamblea, estamos usando las partes prioritarias solamente, lo demás no lo hemos visto aún” (E6)*

*“Usted a quien le pregunte sobre el estatuto, no tengo idea, y hablan. Porque se lo digo con fundamento, porque lo he visto en las asambleas, porque para yo ponerme a discutir o llevar un punto a una asamblea, tengo que tener un argumento y una prueba y a veces los compañeros no presentan pruebas de ese argumento. Por decir yo hago una acusación, para hacer una acusación tengo que tener pruebas, para emprender y dar una idea, tengo que presentar algo y compañeros ayudenme a elaborar este proyecto, no veo eso” (E7)*

*“cuando yo me paro a hablar con un compañero les digo, leyó el estatuto, no, pero es que no necesito, para que decir los improperios que se usan” (E7)*

*“No hay, de un principio se trató de elaborar, de realizar, nada. En esta última asamblea se presentó un extracto que era copia de otros reglamentos, pero nada donde los socios hayan tenido participación de poder decir, ya yo como socio opino que uno de los requisitos para expulsar a un socio sea estos, no” (E7)*

**Categoría:** Compromiso mermado por irresponsabilidades.

**Subcategoría:** Compromiso mermado por irresponsabilidades.

La estrategia para moldear la conducta desde la gerencia es multar y sancionar conductas que vayan en contra de las normas internas.

*“Se ve reflejado en las multas, tú te das cuenta de que la gente no tiene internalizado el compromiso y la responsabilidad porque llegan tarde al lugar de trabajo y se van temprano, hay unos que no usan sus implementos de seguridad, sus elementos de protección personal, uniforme, entonces eso lo hemos ido trabajando de forma permanente, pero tú te das cuenta que, si no sancionas, no vas a tener ningún resultado” (E1)*

*“ también hay compañeros que también tenimo’ que, que ellos entiendan... hay compañeros que trabajan en 2 turnos, uno en la mañana trabaja en empresa privada y otra en la tarde otra empresa privada y en la mañana están aquí, siempre tiene que ocupar los horarios de la cooperativa ¿Por qué no puede ocupar los horarios de la empresa privada?, allá llegan puntual, llegan anímicos y aquí pasa la hora, también lo hemos conversado junto, a mi... hemos conversado diciéndole que se viene un proyecto nuevo, un proyecto en donde tenemos que tomar ya las cosas como corresponden, no es que seamos más... Tenemos que hacer, nosotros somos una empresa, administradores somos nosotros, tiene que dar responsabilidad, como yo como socio llego a faltar me van a poner una multa, “eso no se puede”, nosotros estamos invirtiendo aquí po, es nuestra inversión, es nuestra responsabilidad, nuestro trabajo, ¿y por qué se va a la otra empresa? Y tiene que estar ahí, ¿Por qué no piden permiso? Ay que no me dan, ah ¿ve? Y ¿Por qué aquí no ma’? ese es el tema, les comparo, ¿entiende?” (E4)*

## 9. Conclusiones

“Así como Max Weber en La ética protestante y el espíritu del capitalismo demostró que el utilitarismo y el individualismo propios de dicha ética acompañaron el surgimiento del capitalismo, es necesario sostener una nueva ética de la equidad, la solidaridad y la cooperación social para refundar una utopía que oriente el cambio de un modelo global injusto en un mundo en crisis.” (Caracciolo y Foti, 2003, p. 119)

### 9.1. Sobre lo conceptual

Al idear y problematizar la tesis, surgió el desafío de hallar un marco conceptual que nos permita analizar el fenómeno cooperativo bajo una amplia dimensión. No se trataba de analizar a Jatun Newen desde un punto de vista puramente económico o visto exclusivamente desde una perspectiva de las redes que poseen, tampoco el objetivo era realizar un análisis del clima laboral al interior de la cooperativa. Al tensionar la complejidad del fenómeno, encontramos en el concepto capital social la multidimensional que necesitábamos. Complementariamente, estaba en plena concordancia con los principios de la economía solidaria en general y de las cooperativas en particular, especialmente la de realzar el valor de lo asociativo, lazos de fraternidad, así como las relaciones hacia afuera y hacia dentro de la organización.

Otro factor relevante de la investigación en el plano conceptual fue la colindancia de los conceptos que engloba el capital social, a saber, existe similitud, mas no igualdad entre los conceptos utilizados, la reciprocidad se relaciona con la cooperación o la asociatividad está de la mano con la confianza del grupo. Esta cercanía entre los conceptos hizo que constantemente dialogarán entre sí, incluso nos puso en dificultad para catalogar los discursos en un concepto u otro. Por tanto, una primera conclusión relevante resulta ser que es imposible entender y analizar un concepto sin factores o elementos que involucren a otro.

Como consideración final de este apartado, podemos señalar que el ideario cooperativo llevado a su extremo, en donde todas las acciones son colectivas o guiadas por un sentido de cooperación no es más que eso, una utopía. Como contraparte, la investigación refuta también el ideario puro de la utopía liberal, donde todo es guiado por la razón utilitarista e individual, guiando el actuar por el cálculo racional en busca de beneficios personales. Más bien, la cooperativa Jatun Newen nos muestra en su interior diversos sentidos y motivaciones, conviviendo de manera híbrida y aproximándose a lo que Luiz Ignacio Gaiger (2017), especialista sobre la economía social y solidaria, señala como un sentido metautilitarista de este tipo de prácticas.

## 9.2. Sobre lo metodológico

A la hora de analizar los elementos metodológicos, se realiza la observación sobre las técnicas utilizadas. Para este caso sólo se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas a los socios de la cooperativa, no obstante, lo deseable hubiera sido complementar con una técnica de recolección colectiva de la información. Al tratarse de un grupo de conocidos, ya que son compañeros de trabajo, el grupo de discusión no hubiera cumplido con un requisito elemental, que el discurso surja de manera espontánea frente a personas desconocidas. Por esto, la técnica más pertinente era el grupo focal centrado en los elementos del capital social.

A sabiendas de lo anterior, no se pudo realizar debido a la alta demanda de tiempo por parte de los socios de la cooperativa. A saber, una de las categorías rescatados de las entrevistas, es el doble trabajo que realizan los socios en otras empresas. Este elemento, sumado a los propios compromisos y responsabilidades de cada uno, hizo muy complejo coordinar una instancia de discusión colectiva. Como desafío queda realizar esta complementariedad de técnicas en futuras investigaciones, para así obtener un panorama más amplio de la organización.

### 9.3. Sobre objetivos general y específicos

La presente tesis reconoce en el capital social un marco de referencias que permite observar un fenómeno multidimensional que entrelaza aspectos de carácter social; económico; cultural; entre otros, aunando criterios de observación y análisis en términos de estructura de relaciones al alero de un modelo ordenador de las relaciones laborales que supone el establecimiento de un vínculo para con la empresa (socios) como para con los trabajadores (responsabilidad compartida). Nos referimos al estudio de las organizaciones económicas asociativas, específicamente a la cooperativa de trabajo Jatun Newen. Las conclusiones de dicho análisis se presentan a continuación:

El objetivo general de la investigación es analizar la percepción que los trabajadores de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen tienen sobre el capital social que posee la organización, para lo cual fue operacionalizado metodológicamente en seis conceptos (abordado por los objetivos específicos) que son los elementos constitutivos del capital social (Lobos, 2011), ellos son: asociatividad, reciprocidad, cooperación, confianza, proactividad y normas sociales.

El **objetivo específico n°1** consistió en describir y analizar la percepción que tienen los trabajadores de la cooperativa de trabajo Jatun Newen respecto de la asociatividad presente en la organización. El elemento es entendido por la presente tesis como la capacidad de relacionarse, organizarse y formar nuevas asociaciones y redes. El análisis de las entrevistas nos permite señalar que el modelo de organización cooperativo permite el desarrollo de vínculos y asociaciones a través de las diversas instancias de participación que involucran a los trabajadores materializadas principalmente en asambleas semestrales; reuniones informativa; y actividades de celebración, en donde los entrevistados manifestaron que son un espacio donde la comunicación permite conocer ideas, visiones, propuestas y problemas respecto de la cooperativa, por tanto dichos espacios generan la posibilidad de comprensión sobre las diversas perspectivas que tienen los trabajadores,

tanto de su organización como de sus compañeros. En términos de Bourdieu, la cooperativa presenta por medio de reglamentos, normas y esquema organizacional, una *estructura estructurada* que permite a los trabajadores desenvolverse en cuestiones que competen la participación y la toma de decisiones, entregando las condiciones para el desarrollo de la asociatividad a partir del modelo empresarial de la cooperativa.

En dichas instancias de participación, un fenómeno que emana de las entrevistas es la percepción de propietarios que tienen los trabajadores socios de la cooperativa, lo cual supone una auto-responsabilidad mayor en la toma de decisiones importantes para la empresa, conllevando a que los trabajadores generen herramientas de comprensión y entendimientos hacia sus compañeros. Desde la mirada asociativa, estas prácticas fomentan a la identidad de grupo, la participación de proyectos colectivos y por sobre todo a la responsabilidad ante el uso y manejo de los recursos compartidos. Siguiendo con lo expuesto por Bourdieu, el fenómeno de propietarios se puede analizar de acuerdo con la conducta que genera el espacio de comunicación y transacción de recursos (estructura estructurante). En este caso, se manifiestan en las asambleas provocando un tipo particular de habitus, donde los trabajadores reconocen la importancia de su posición dentro de la empresa e interactúan con ella y con sus compañeros de acuerdo a la concreción de sus propios intereses, los cuales pueden ser comunes o individuales.

Otro de los de los aspectos en donde se manifiesta la asociatividad es en la democracia que existe al interior de la cooperativa, la cual es de carácter abierta, es decir, participa todo aquel que trabaje para la cooperativa, independiente si es socio o no, por ejemplo, son los propios trabajadores quienes eligen a sus líderes de cuadrillas, quienes tienen responsabilidad sobre el grupo y cumplimiento de tareas. Este líder cambia cada seis meses y se elige a un nuevo, generando la rotación y la formación de nuevos liderazgos. No obstante, una problemática que afecta significativamente a la asociatividad, la democracia y en consecuencia la calidad del capital social es la influencia que generan grupos con intereses definidos en la superposición de sus posturas e ideas al resto de los trabajadores,

lo que provoca fuertes discusiones, desconfianzas y desencuentros, mermando la posibilidad de generar acuerdos y alineación en pos de objetivos comunes. Aquí se genera un fenómeno interesante de analizar desde la perspectiva del capital social en organizaciones democráticas, que es la dualidad entre democracia y asociatividad, en el primer caso, se debe comprender que existan visiones, posturas e ideas que difieren de otras cuando se trata de grupos humanos, particularmente de trabajo; en el caso de la segunda, la asociatividad, requiere de vínculos, redes y asociaciones. Específicamente, la cooperativa de trabajo Jatun Newen presenta dificultades de conocimiento y de herramientas que permitan el tratamiento y resolución de conflictos, lo que sin duda es un perjuicio al desarrollo de la asociatividad, provocando problemas en la generación de compañerismos y hábitos de colaboración. Pese a lo anterior, las instancias de participación y por sobre todo la comprensión de lo que significa trabajar en una cooperativa, ha generado en los entrevistados un sentido de unidad que está por sobre los conflictos coyunturales. Dicha perspectiva de unidad se presenta como un deber ser, la cual es vista como un valor que debe ser mantenida, construida y cuidada.

El **objetivo específico n°2** constituyó la tarea de describir y analizar la percepción que tienen los trabajadores de la cooperativa de trabajo Jatun Newen respecto de la reciprocidad presente en la organización, entendiéndola como el sentido de solidaridad, hábitos de colaboración e identidad de grupos.

Un primer elemento importante es el sentido de identificación entorno a Jatun Newen, construido fuertemente en función de los objetivos comunes anhelados por los socios. Uno de los objetivos comunes es el bienestar que otorga la cooperativa, distinguiendo una doble dimensión. Primero está el bienestar que otorga la cooperativa a los socios en comparación a otras empresas del rubro, especialmente referido al salario y la seguridad social, es decir, reconocer a la cooperativa en el campo económico como una organización con mejores condiciones que otras empresas. La segunda dimensión se refiere a lo que esperan los socios de la cooperativa, es decir se juega en el plano de las

expectativas. Este punto va dirigido especialmente a las condiciones laborales, es decir un mejor ambiente, pero también muy marcadamente, reivindicar más espacios de descanso. Complementariamente, el bienestar se relaciona directamente con una categoría identificada en los hallazgos, hablamos de la libertad y dignidad, a pesar de que la labor puede ser similar al trabajo en comparación a empresas tradicionales de barrido, existen mayores grados de libertad, tanto a la hora de expresar opiniones, así como la forma en que se toman las de decisiones. Se reconoce y valora esa libertad que no existía en su experiencia laboral previa.

Otro elemento importante de la identificación en torno a los objetivos comunes, especialmente reconocido por la plana directiva, es el posicionamiento en el mercado. Al igual que el bienestar, el posicionamiento se juega en un doble plano. El primero se refiere al establecer al cooperativismo como modelo económico dentro del mercado, es decir, ocupar espacios que antes sólo ocupaban empresas tradicionales. En este punto Jatun Newen proyecta ser un actor activo en la participación de diversos espacios en el mercado, es más, el objetivo inmediato más importante era ganar la licitación del aseo y ornato de la Municipalidad de Recoleta y así conseguir un segundo contrato y continuar ese proceso. De aquí se desprende un segundo elemento referido al reconocimiento de Jatun Newen como una organización que puede cumplir con los contratos y objetivos que se traza de manera responsable y confiable, es decir, que se reconozca a Jatun Newen y se valore su organización. El elemento de reconocimiento tanto del cooperativismo como de Jatun Newen, se relaciona con uno de los hallazgos de la investigación, a saber, valorar las posibilidades que tiene el cooperativismo para combatir males estructurales de nuestra sociedad, como lo son la desigualdad y la pobreza. Se visualiza en el modelo cooperativo la posibilidad de que grupos sociales más desprotegidos puedan mejorar su calidad de vida, a la vez de no seguir reproduciendo la riqueza de grupos sociales favorecidos en desmedro de los desfavorecidos.



Esta categoría es interesante de analizar desde la mirada de Bourdieu y su contribución teórica. El capital social de la organización se construye en gran parte por la puesta en valor de la cooperativa en sus vidas, es decir, se reconoce como un recurso importante para la calidad de vida por los lazos y beneficios que otorga a cada socio. No obstante, la cooperativa está inserta en una aparente contradicción interior-exterior, es decir, valores de cooperación y reciprocidad hacia dentro y competencia hacia afuera, en el mercado. Esto se explica porque el campo en que está inserta la cooperativa, la obliga a que deba convivir en variadas dimensiones. Campo social en el interior, donde se valoran los lazos de solidaridad, compañerismo y comunión, en definitiva, donde el capital social se construye y otorga valor; y un campo económico hacia el exterior, donde debe competir con otras empresas y cooperativas para conseguir contratos que permitan mantener vigente y activa a la cooperativa. Sin contratos no hay funcionamiento, en definitiva, capital económico.

Otro punto relevante dentro de las conclusiones establecidas sobre la reciprocidad al interior de Jatun Newen es un elemento que obstruye el fortalecimiento del capital social. Nos referimos a la división interna. Uno de los factores que la explica es la conformación de bandos, es decir, grupos que se establecieron en función del manejo administrativo que tuvo y tiene actualmente la organización. Efectivamente, la administración anterior entró en una etapa de conflicto con el resto de los socios debido a la poca transparencia en la información, toma de decisiones y cuentas. Este hecho terminó en el adelanto de las elecciones internas que tuvo como resultado la elección de una nueva directiva (actualmente en ejercicio). A pesar de que se encontraron los métodos para resolver ese conflicto coyuntural, la animadversión y agrupación en bandos continuó, especialmente en espacios deliberativos como las asambleas. Sobre esto, se reconoce que estos bandos no ayudan a fomentar *hábitos de colaboración* horizontal entre socios y muchas veces tensan el ambiente interno. Esta categoría tiene mucho que ver con el establecimiento de las confianzas, un concepto relevante dentro del capital social y que será desarrollado en el objetivo siguiente.

Como desarrollo final de las conclusiones del presente objetivo, hemos decidido presentar los elementos que responden a lo que postulan los autores tan relevantes como Marcel Mauss y Karl Polanyi (en Gaiger, 2017), entre otros, han teorizado sobre la reciprocidad. Nuestras conclusiones evidencian que al interior de la cooperativa podemos identificar prácticas que denominamos reciprocidad institucionalizada<sup>5</sup>, evidenciado a través del establecimiento de una comisión de bienestar que estaría encargada de encontrar ayuda y soluciones frente a problemas que puedan tener los socios, especialmente en el plano de las emergencias médicas o económicas. A pesar de que hay conciencia por parte de los socios de la existencia de esta comisión, producto de la división la administración anterior no fue capaz de potenciarla, quedando a la deriva. En esa etapa los casos de emergencia se resolvían con solidaridad espontánea según sea la condición del momento, no obstante, con la llegada de la nueva directiva se está tratando de establecer y resaltar nuevamente. Respecto a la reciprocidad institucionalizada y la solidaridad espontánea, es necesario mencionar que según los contextos de la cooperativa pueden convivir complementariamente y no contrapuestas.

Respecto a otras de las cualidades de la reciprocidad institucionalizada, podemos analizar que existen elementos combinados de lo que Gaiger (2017), citando a Polanyi (s.f.) denomina reciprocidad y redistribución. Reciprocidad debido a que la ayuda puede venir en cualquier momento de necesidad, no se establece un momento o un pago temporal, sino que aparece en el momento que sea necesaria. El elemento de redistribución se refiere a la forma en que se lleva a cabo, esto quiere decir que la cooperativa es utilizada como ente centralizado que gestiona las ayudas económicas en caso de ser necesarias, no una suma de individualidades. Se utiliza la cooperativa como medio y se utilizan las cuotas sociales – que todos los socios deben aportar- para ir en ayuda de quién lo necesite. Cabe señalar que la reciprocidad también se extiende para familiares de socios que se encuentren en una

---

<sup>5</sup> Sobre lo institucionalizado está vinculado a partir de lo normado y protocolizado por la cooperativa, en acuerdo de los propios socios.

situación de necesidad. Un factor relevante de estas formas de reciprocidad de equipo es que fueron establecidas a través de acuerdos colectivos, se aprobó en asamblea previa discusión de los socios. Complementariamente a la ayuda concreta, tiene elementos democráticos que la sustentan y ayudan a fortalecer la reciprocidad e identidad grupal.

Complementariamente a lo anterior descrito, la reciprocidad se manifiesta en gran medida por las actividades de colaboración internas. Gran parte de los socios participan de una actividad para ir en ayuda de otro que esté en situación de emergencia de salud o familiar. Nos referimos a la pollada, consiste en cocinar y vender platos de comida en base a pollo, el factor trabajo necesario para llevarla a cabo se hace de manera voluntaria por parte de los compañeros y la recaudación se entrega en beneficio del compañero que lo necesite. Este elemento se relaciona con un hallazgo que se refiere a la multiculturalidad de la cooperativa. Efectivamente, la mayoría de los socios proviene de países latinoamericanos, ya sea de Colombia, Ecuador, Haití, y principalmente peruanos, quienes son mayoría en la cooperativa. La multiculturalidad se manifiesta en una actividad como la “pollada”, tradicional del Perú y que se lleva a cabo para poder recaudar fondos en beneficio de una persona o amigo, en este caso, un socio o familiar. Si en Chile los bingos u ollas comunes son manifestaciones de cooperación y solidaridad, en Perú las polladas son actividades que representan eso.

En relación con las polladas, podemos identificar elementos que son muy notorios para un autor como Putnam (1993), nos referimos a lo que él llama reciprocidad generalizada o difusa. Son actividades que se realizan en momentos de necesidad en beneficio de un socio, participan quienes sientan necesidad de colaborar y lo hacen de manera voluntaria sin esperar nada concreto a cambio, pero sabiendo que en un futuro ellos pueden tener un momento de necesidad y la ayuda llegará de manera recíproca. Muy probablemente la ayuda que se retribuya no será igual a la que se prestó, pero se confía que llegará en caso de ser necesaria.

Pasando al **objetivo específico n°3**, que nos estableció la tarea de describir y analizar la percepción que tienen los trabajadores de la cooperativa de trabajo Jatun Newen respecto de la cooperación presente en la organización, entendida en la presente tesis como compañerismo, acciones de confianza fomentadas por los propios individuos y hábitos de colaboración. Sobre los elementos que subyacen a este objetivo, rápidamente pudimos hallar elementos de colaboración en el ejercicio mismo del trabajo. Resalta la ayuda de los socios en las rutas de limpieza, es decir, cuando un grupo que limpia su zona asignada puede concurrir a colaborar con otro grupo en otra zona que todavía no se haya terminado. Se manifiesta la voluntad de ayudar a los compañeros de turno que están más atrasados con su ruta, esto una vez que se haya terminado la propia. Se evidencia que una forma de entender la colaboración de los socios para con la cooperativa es justamente la cooperación para sacar la pega adelante. Se dice que un grado alto de compromiso implicaría cooperar con el compañero que se encuentra más atrasado con sus labores, lo que generaría a su vez un atraso para la cooperativa misma.

Otro elemento importante de la cooperación se refiere a las actividades de colaboración y distensión entre los socios de la cooperativa. A saber, realizan actividades festivas, ya sean propias de la empresa, fechas relevantes como fiestas patrias –chilenas y peruanas- o celebraciones por el día del trabajador. Todas estas actividades funcionan como instancias de distensión grupal y de equipos. Esto resulta muy relevante en la medida que conlleva profundizar los lazos y a su vez, el capital social. En palabras de Luis Razeto (1988), funciona como factor C, es decir, un elemento que profundiza la cooperación y confianza entre los socios y que muy probablemente, sin estas actividades, el ambiente al interior de la cooperativa no sería el mismo o incluso, sería de mayor tensión.

Complementariamente, y sin perjuicio de las formas de cooperación mencionadas anteriormente, existe una contradicción importante sobre los factores de cooperación que podrían estimular aún más el capital social al interior de la organización. Estamos hablando que, a pesar de funcionar como cooperativa por un tiempo considerable, se realiza la

autocrítica de que muchos socios todavía no se compenetran con los valores y principios que esto conlleva, es decir, se actúa con la mentalidad y disposición de una empresa tradicional, guiada por el interés individual que cada uno pueda conseguir. Esta forma de actuar por parte de un grupo de socios se asemeja a la estrategia de acción racional que Coleman describe, ya que, al tratarse de un recurso, se puede utilizar guiado por el interés propio, dejando de lado el interés grupal y cooperativo. Esto se vive de manera conflictiva, ya que la cooperación parece estar en lo que cada uno entrega para el grupo y lo que cada uno recibe; no visto solo en términos de salario, sino de la disposición general a entregar lo mejor de sí en función de los otros y del colectivo. Se entiende que se habita un espacio productivo, de trabajo, en que uno no está solo, tampoco se mueve sólo por la amenaza o el látigo, sino porque hay un compromiso con los otros que se vive a la manera de una moral personal. Pero ello está siempre en tensión pues la mirada de cada uno y la mirada colectiva que suele generarse está atenta a ubicar personas que no tienen esa disposición de simetría y cooperación. A su vez, se puede reconocer y criticar a alguien que no entrega (ni le importa) al colectivo; pero justamente ello se hace porque el valor de la reciprocidad/solidaridad es alto, y es desde ahí donde se juzga.

Sobre este punto, y relacionado con otro objetivo de investigación –proactividad–, hallamos que uno de los principales desafíos de la cooperativa es justamente alinear a la mayoría de los socios para actuar bajo los principios de cooperación y solidaridad, buscando formas de capacitar en esa temática, pero también reforzarlo en el día a día.

En nuestro **objetivo específico n°4** tuvimos la tarea de describir y analizar la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la confianza en la organización. Elemento entendido como la entrega de seguridad y tranquilidad en una relación humana, ya que tiene concordancia con la esperanza que se tiene en una persona, grupo o institución y la seguridad de que sus actuaciones reflejan su sentir y respondan como se espera.

La confianza es un elemento deteriorado en un grupo influyente de trabajadores al interior de la cooperativa de trabajo Jatun Newen, pese a las características de los conceptos antes mencionados, en donde encontramos dosis significativos de reciprocidad, solidaridad, cooperación e identidad, la desconfianza está presente de manera importante en aquellas relaciones donde existen grados desiguales de estatus, como lo son las jerarquías, y en una nivel menor (de desconfianza), entre propios compañeros, sin embargo es importante señalar que no abarca de manera generalizada el sentir de todos los trabajadores ni tampoco se ha visto reflejados en hechos concretos de denuncias o acusaciones fundadas de acciones que atenten contra la veracidad de los estamentos involucrados. La problemática tiene distintos focos de manifestación: desconfianza en la administración anterior y actual, y la percepción de influencia negativa de compañeros de trabajo. En consecuencia, tenemos dos espacios afectados, la administración, que puede ser entendida como las funciones donde el poder se materializa en el ejercicio del cargo, como la gerencia, por ejemplo; y en el espacio de los iguales, como son los propios compañeros de trabajo. En el caso de la desconfianza en la administración anterior, ésta se produce por desencuentros entre la administración y los trabajadores, donde se acusa malos tratos y condiciones precarias de trabajo por parte de la gerencia. Esto se suma al cambio de administración, lo que provocó un movimiento de fuerzas de poder, ya que quienes ocupaban puestos de representación, pasaron a ser trabajadores iguales al resto, perdiendo su rol dentro de la cooperativa, esto ha generado en el presente una disputa por aquellos que desean recuperar cuotas de poder. La desconfianza en la administración actual se evidencia en la falta de transparencia en la comunicación sobre los excedentes y remanentes de la empresa que fue manifestada por los entrevistados quienes indican que no existe claridad en su uso, en su gasto, ni en su proyección, provocando un manto de dudas respecto a la utilización pulcra de los recursos de la empresa.

La percepción de influencia negativa de compañeros de trabajo se manifiesta en las envidias que existen por las diferencias de sueldos que reciben mes a mes, en donde surgen cuestionamientos por los montos diferentes que reciben cada uno. Dudas y sospechas que

no se han materializado en denuncias efectivas ni en acusaciones directas, manteniéndose en el espacio de la creencia o sensación de que existen.

Finalmente, al ser cuestionados por el origen de la desconfianza, entrevistados señalaron principalmente dos factores: percepción de ambición de poder por parte de un grupo de trabajadores y percepción cultural de la desconfianza. Para el primero, entrevistados indican que ésta se materializa fundamentalmente por un grupo influyente de trabajadores que obstaculiza los medios para alcanzar acuerdos en comunidad, en tanto la segunda tiene que ver con el factor multicultural al interior de la cooperativa, en donde coexisten nacionalidades como peruana, ecuatoriana, colombiana, haitiana y chilena. Sobre este punto, particularmente la gerencia opina que inmigrantes vienen con una percepción preconcebida socioculturalmente desde los países de origen, en donde la cultura del robo como motor de ascenso social es vista como un medio normalizado, cuestionando a todo aquel que posea una situación de privilegio. Sobre este punto, el gerente de la empresa tiene la sensación que un grupo de sus dirigidos, creen que particularmente él roba aprovechando las facultades propias de su cargo, sin embargo, no existen denuncias, solo palabras en discusiones elevadas en ánimos, por tanto, el gerente manifestó que aquellos que tienen esa visión de él, es por una desconfianza generalizada o preconcebida que se manifiesta en que todo aquel que logró alcanzar un nivel de jerarquía superior, aprovecha sus oportunidades para apropiarse de recursos de manera ilícita o dudosa. Lo anterior hace dificultoso el desarrollo de habilidades que se fundamentan desde la confianza para el capital social como lo son: Compañerismo, acciones de confianza fomentadas por los propios compañeros e inserción a grupos de trabajos.

De acuerdo con nuestro marco teórico, para Robert Putnam (1993), el factor de la confianza es un elemento esencial para el análisis de un determinado tipo de capital social. Para el autor, el grado de confianza entre los componentes de una relación, organización y sociedad es uno de los pilares del capital social. La confianza permite tener un mínimo de conocimiento sobre la conducta de un actor independiente, ya que al no disponer de un

contrato que obligue a las partes a accionar de determinada manera, a través de la confianza se pueden nivelar las expectativas frente a la decisión de agentes individuales. Por tanto, se hace imperioso trabajar sobre este elemento para subsanar las problemáticas que impiden el correcto funcionamiento armonioso de una cooperativa, ya sea desde la disposición al diálogo y al entendimiento de la complejidad de la ejecución de los distintos cargos, como también en la búsqueda de unificar mínimos de convivencia para aunar intereses colectivos que integre, identifique y represente aquellos intereses individuales.

Respecto al **objetivo específico n° 5**: describir y analizar la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la proactividad en la organización. Para efecto de esta tesis es entendida como: la activa participación de los miembros de una comunidad en la resolución de los problemas de esta, en las reivindicaciones sociales y en las propuestas de desarrollo comunitario. El capital social se conforma con personas creadoras, participativas, comprometidas e innovadoras y no con receptores pasivos de servicios y derechos. Lo anterior se materializa en tres aspectos fundamentales para el debido desarrollo del elemento proactividad, estos son: las constantes capacitaciones, las formas de liderazgos y la recepción de ideas en instancias de participación como lo son las asambleas semestrales, las reuniones informativas y la elección de líderes para cuadrillas de limpieza.

En el caso de las capacitaciones, la cooperativa desde su origen comenzó con la formación de un grupo de trabajadores de aseo y ornato de la municipalidad de Recoleta, quienes le propusieron formarse y ser líderes de este nuevo proyecto, para lo cual tuvieron que pasar por un periodo de inducción sin remuneración para transformarse en quienes dieron apertura a la empresa asociativa. Aquello significó para los entrevistados un desafío importante ya que no conocían el modelo y tuvieron que interiorizarse en temáticas como democracia, participación, estatutos, asambleas, entre otros aspectos de una cooperativa. En la actualidad, la empresa ha asumido el papel de ofertantes de capacitaciones a sus trabajadores y socios, lo que da a entender que existe la planificación y la promoción por



parte de la cooperativa, tomando el desafío que requiere una expansión comercial hacia diversos espacios del mercado, la cual debe ser llevada con capacitación y profesionalización de la fuerza laboral para absorber las complejidades que presenta el mundo laboral del conocimiento y la innovación tanto de la manipulación de maquinarias como en la implementación de saberes propios del oficio. Sin embargo, nos encontramos con una doble dificultad para su efectividad, ellos son: tiempo disponible y motivación o interés por adquirir conocimiento.

Un aspecto que amenaza la proactividad emanado de las entrevistas es la necesidad de los trabajadores de realizar dobles turnos o de tener un trabajo adicional para satisfacer sus necesidades salariales, esto implica que los trabajadores sólo recurren a la cooperativa para realizar su labor y posteriormente se dirijan a su otro lugar de trabajo, dificultando la posibilidad de generar vínculos, confianzas e integración con sus compañeros. En esta misma línea, se produce una complejidad en las relaciones ya que no solo se deteriora en un sentido de cotidianidad, también lo hace en la diferenciación entre aquellos que adquieran más conocimientos sobre aquellos que no, lo que se puede transformar en una base para la segmentación y jerarquización entre los propios trabajadores.

Los entrevistados señalaron que ven a través de las capacitaciones una superación de sus habilidades y un desarrollo en las aptitudes para en el futuro optar a puestos de gerencia o administración, también señalaron la importancia de mejorar la cultura cooperativista en sus compañeros de trabajos, ya que ven mermado los conocimientos y las expresiones de los valores de una cooperativa. Por tanto, la proactividad no está fundada sobre la obligatoriedad de ser realizada sino en una construcción común de cooperativa, manteniendo resguardado el limbo entre pasividad, lo que puede llevar a la inactividad de los receptores de conocimiento, y obligatoriedad, lo que puede llevar al rechazo de una iniciativa forzada. En definitiva, las capacitaciones entregan a los trabajadores aspectos de la proactividad tales como las competencias profesionales y de formación, inserción a grupos de trabajos y grado de implementación y participación en los procesos.

Finalmente, otro aspecto importante en donde se proyecta la proactividad es en las formas de liderazgos ejercidas desde el presidente de la cooperativa, quien señala que ve en el cargo una forma de ayudar y a la vez, enseñar a sus compañeros, la actitud de compañerismo y solidaridad que se debe manifestar en cada uno, al participar, pese a su cargo en las tareas de limpieza y barrido de calles. Incluso se puede apreciar la intención de democratizar los liderazgos, al normar la rotación de líderes de cuadrillas, de socializar responsabilidades en la toma de decisiones, entre otras formas, todo lo anterior hace que la institucionalidad opere sobre la confianza en las personas. En otras palabras, se evidencia una trinidad de virtudes es este tipo de liderazgos, ya que comprende el liderazgo democrático y cercano, el liderazgo eficiente y el liderazgo ético.

Para James Coleman, la figura de autoridad representa un elemento conciliador entre las acciones orientadas por el bien común y las orientadas por el individualismo, ya que al establecer conjuntamente (líderes y subordinados) los derechos y deberes, los agentes estarán prestos a direccionar su acción en la consecución del bien común, alimentando la motivación personal, actitud y aptitud frente al trabajo y los grados de implementación y participación en los procesos.

Respecto al **objetivo específico n°6**, cuya tarea nos lleva a describir y analizar la percepción que tienen los trabajadores de la cooperativa de trabajo Jatun Newen respecto de las normas sociales presente en la organización, entendida en la presente tesis como el sentido de pertenencia y compromiso con las actividades que realiza la institución, capacidad para acceder a la información pertinente y oportuna, grado de implementación y participación en los procesos.

Un elemento que destaca rápidamente desde el espacio administrativo de Jatun Newen es la necesidad de reformular el estatuto y junto con ello, crear un reglamento de normas y sanción interno. Se argumenta esta tarea desde una doble dimensión, tanta externa como interna. La primera, por la obligación a responder a criterios de presentación

y seguridad desde el demandante del servicio, la Municipalidad; y segundo, por el deber de cumplir con horarios y responsabilidades propias de la cooperativa. Se reconoce desde la plana directiva que una falencia interna importante es el incumplimiento de normas básicas por parte de los socios, se pueden mencionar el no usar el uniforme, la impuntualidad para cumplir con los turnos, no utilizar elementos de seguridad, entre otros. Al ser detectados por la municipalidad recaen en multas hacia la cooperativa que afectan colateralmente al resto de los socios. Como no existe un reglamento interno que distinga estas faltas y plantee sanciones, los incumplimientos no se pueden corregir. Complementariamente, se ha iniciado desde la administración un proceso para resolver este desafío y se ha propuesto un nuevo reglamento interno en asamblea general. No obstante, parte de los socios dicen no conocerlo a cabalidad debido a que fue presentada de manera apresurada y con poco tiempo de discusión para aprobarlo.

Desde el punto de dos autores relevantes sobre el capital social, como Coleman (1994) y Putnam (1993), existe una falencia muy importante para su fortalecimiento. A saber, que las normas no sean claras y las sanciones efectivas, sumando a que los socios no las entienden como propias, fomenta que se trabaje en un ambiente donde las confianzas y cooperación, necesarias para un buen funcionamiento, no sean algo esperable. Esto se podría enfrentar si el proceso de elaboración de las mismas se realiza participativamente y la forma de implementación sea gradual de acuerdo a los pasos necesarios para su instauración, es decir, discusión, propuesta y votación. Al haber sido postulada con poco tiempo para su discusión y no haber incluido la participación de los socios, la entienden como algo ajeno.

Referido a otro elemento muy importante de las normas sociales en Jatun Newen, podemos mencionar un hito significativo en su interior. Nos referimos al conflicto que se generó con la administración anterior, que desencadenó las elecciones anticipadas en que resultó ganadora la actual administración.

En gran medida, la confrontación entre los socios con la antigua administración fue por problemas relacionados con factores que competen a las normas sociales. A saber, desde la mirada de Coleman, el ejercicio de la autoridad resulta muy relevante para promover un tipo de relación al interior de una organización. Cuando el ejercicio de autoridad se vuelve autoritario y resta a los socios de sus derechos, se propician las condiciones para la generación de conflictos internos, a su vez, si el ejercicio de autoridad contempla el diálogo para establecer los deberes y derechos de todos, se fomentará un clima de mayor reciprocidad al interior, debido a que el grupo las acepta como propias. En el caso de Jatun Newen, el ejercicio de autoridad se tornó autoritario y distante con los socios, los canales de comunicación se fueron reduciendo cada vez más y se negaba la información que por derecho correspondía. Como queda claro en los relatos de los socios, estos factores terminaron por afectar el sentido de pertenencia y compromiso de los socios con la cooperativa.

No obstante, desde los propios socios y socias se buscaron formas de resolver la crisis de ese momento, llegando incluso a la mediación de la DAES. La forma que se resolvió fue a través de la anticipación de las elecciones que tuvo como resultado el cambio a una nueva administración. Este hecho resalta la capacidad de resolución de conflictos guiada por los propios socios.

Sobre el **objetivo específico n°7**, identificar los desafíos que los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen reconocen para fortalecer el capital social en la organización. Podemos señalar que, a través del análisis y recorrido de cada objetivo, dimos cuenta que los socios y trabajadores distinguen diversas falencias y desafíos. Entre ellos destacan los siguientes:

Sobre el desarrollo y fortalecimiento del elemento asociatividad, las dinámicas de integración y participación con la que cuenta la cooperativa denotan falencias en su efectividad debido a la incapacidad de generar vínculos y lazos a partir de las características

particulares de sus trabajadores, los cuales no han desarrollado habilidades de diálogos y comprensión de las diversas perspectivas presentes en la cooperativa, por tanto, es visto como un problema para alcanzar una unificación en los objetivos comunes que tienen los trabajadores y no como una oportunidad para resaltar una identidad asociativa a partir de las necesidades que los llevan a trabajar conjuntamente.

Respecto a la reciprocidad podemos señalar que el principal desafío es desarrollar habilidades para superar los bandos en disputa, generando instancias de trabajo conjunto. Si bien la cooperativa se reconoce como un espacio en disputa, esto no implica la supresión de las diferencias, ni su exaltación. La diversidad es necesaria y deseable para la democracia, no obstante, cuando se atrincheran los diversos grupos en pos de establecer su posición como la única posible es cuando se generan los problemas de convivencia que aquejan a Jatun Newen.

Sobre los desafíos de la cooperación, se distingue la falencia de parte de los socios respecto a la desalineación de los valores cooperativos. Para trabajar en cooperativa se necesita pensar cooperativamente, trabajar en este punto resulta crucial y podría tener efecto en todos los ámbitos de Jatun Newen, ya sea el trabajo en equipo, la confianza, promover un clima de reciprocidad mayor, saber de las responsabilidades que implica ser socio y cumplirlas por el bien propio y colectivo. En definitiva, trabajar y mejorar ese aspecto tendría resultados positivos generales para la cooperativa en su conjunto.

Respecto del elemento confianza, resalta la crisis del elemento al interior de la cooperativa producto de la histórica relación de desconfianza entre compañeros de trabajo, y entre trabajadores y administración, profundizando el quiebre de relaciones y vínculos fundamental para el desarrollo óptimo del capital social. Como medidas inmediatas se recomienda la total transparencia del uso de los fondos de la cooperativa y la clarificación de las condiciones de pago, todo esto para apaciguar una de las urgencias que genera una merma en la confianza como lo es la prolijidad en el uso de los recursos económicos que

posee la cooperativa. En segunda instancia y de la mano con todos los demás elementos, es necesario seguir trabajando en la generación de identidad colectiva a través del fortalecimiento de los valores cooperativistas para consolidar entre los trabajadores una conciencia colectiva que permita una visión compartida de los deberes y obligaciones de la empresa para con los trabajadores y viceversa.

En el caso de la proactividad, las dificultades que se presentan son de carácter espacio tiempo, muchos de los trabajadores necesitan tener dos trabajos para resolver sus necesidades económicas lo que imposibilita la asistencia a capacitaciones de formación profesional o de oficio. Por tanto, se recomienda diversificar los medios para realizar capacitaciones, ya sea presencial u online, para adaptarse a la realidad de los trabajadores, así como también ésta podría ser realizada de forma parcelada y de temporalidad acotada para no restringir las opciones de los cooperados al acceso a las capacitaciones. En cuanto al espacio para desarrollarlas, la fórmula de capacitación online podría resolver satisfactoriamente dicha dificultad, así como también contar con el apoyo de instituciones académicas o públicas para acceder a espacios para realizarlas.

Otra importante falencia interna es la poca claridad en las normas sociales, esto se acrecienta sobre todo al no estar establecidas las sanciones en caso de faltas. Los socios se muestran distantes con ellas y saben que hay un espacio de indefinición para actuar. Incluso la actual administración ha trabajado en poder regular la situación, pero no ha podido generar un consenso, debido a que no se trabajó participativamente la elaboración de este reglamento. Los autores de la presente investigación recomiendan incluir metodologías y planes de acción participativos respecto a este tipo de materias, que pueden llevar un mayor tiempo en su elaboración, pero que a la larga fomentan el trabajo en equipo y la identidad colectiva. Este último elemento va en concordancia con uno de los mayores desafíos de Jatun Newen, a saber, mejorar la cultura cooperativa interna.

Finalmente, a modo de palabras al cierre después de todo lo concluido, podemos señalar que, respecto a lo conceptual, el marco de referencia teórico que nos entrega el capital social, permite estudiar y analizar un fenómeno de carácter económico desde una perspectiva sociológica, considerando aspectos, tanto productivos como sociales, visibilizando e integrando al estudio de un fenómeno, mayor espectro de comprensión en sus múltiples dimensiones, en otras palabras, ha quedado de manifiesto que incluso más allá de lo estrictamente sociológico, los hechos llamados económicos son siempre hechos sociales que combinan dimensiones distintas. Lo anterior, por tanto, genera un distanciamiento de las teorías económicas neo-clásicas la cual omite del análisis aspectos culturales, políticos, y sociales. En palabras de Raúl González Meyer, las teorías neo-clásicas definen el estudio del “campo económico desde la representación de individuos aislados que buscan maximizar los recursos de los cuales disponen, en un marco de competencia entre sí en que cada uno determina sus propios fines en forma aislada” (González, 2012, p. 185). Y nos acerca a la visión y teorización socioeconómica (SE) de la economía, la cual dentro de sus postulados refleja lo siguiente (González, 2012): a) Las prácticas económicas son permeadas por otras dimensiones, las cuales son influyentes sobre ellas, como las instituciones; b) La economía debe ser entendida en interdependencia con los otros hechos sociales. Los hechos y la organización económicos no pueden ser comprendidos plenamente si no se considera que están conformados, al mismo tiempo, por aspectos culturales, políticos y éticos, y finalmente, c) la noción de individuos es dialéctica, las conductas individuales no son independientes de las maneras en que los individuos están inscritos en la sociedad y de las formas y representaciones que se dan en esta.

Así como pudimos observar las virtudes coercitivas e integradoras del capital social, no podemos dejar de señalar que estas dependen en gran medida de los intereses e intenciones con los cuales se han utilizado, lo que podría llevar a la exclusión y a la negación de los valores cooperativos. Por tanto, en estricto rigor, capital social no es sinónimo de integración.

Sobre la cooperativa como modelo de gestión organizacional y empresarial (valores y reglamentos), podemos afirmar que presenta las condiciones de una organización social apropiable, en palabras de James Coleman (1994), para el desarrollo y fortalecimiento de los elementos constitutivos del capital social. Pese a las dificultades prácticas y metodológicas que supone estudiar desde una perspectiva social un fenómeno económico, es posible evidenciar la existencia de los elementos estudiados en sus propias formas y dinámicas particulares de acuerdo con el medioambiente en el que se desenvuelve. En nuestro caso de estudio en particular, la cooperativa de trabajo Jatun Newen, los elementos dialogan entre sí, influenciados por el modelo organizacional que estructura las relaciones y vínculos entre los agentes involucrados, lo que nos generó un desafío de flexibilidad y apertura de comprensión para el momento del análisis.

Finalmente, se hace imperante el constante ejercicio académico de la investigación sobre la materia para comprender y resolver, tanto los porqués de la distancia artificial como de la profundidad del fenómeno en su composición y efecto en la sociedad. Esta investigación es un aporte y una aproximación al desafío planteado y a su vez una invitación a visualizar aquellos fenómenos que ocurren a diario en diferentes escalas y que representan la diversidad del existir.



## 10. Bibliografía

- Agotegaray, M. A. (2008). *Capital social en las organizaciones: su generación a partir de la capacitación*. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina.
- Banco Mundial. (2016). *Chile: Efectos Distributivos de la Reforma Tributaria 2014*. Santiago: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2018). Índice GINI. Obtenido de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Barria, J. (1971). *El movimiento obrero en Chile*. Santiago: Trígono, Universidad Técnica del Estado.
- Bogdan, R. Taylor, S. J., (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Bourdieu, P. (2014). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Buenos Aires: siglo veintiuno.
- Brown, F., Domínguez, L., y Mertens, L. (2007). *La importancia del capital social en la mejora de la productividad*. Revista Mexicana de sociología 69, 277-308.
- Bruzzone, F. R. (2016). *Panorámica del trabajo en el Chile neoliberal*. Santiago: Universitaria.
- Calsamiglia Blancafort, H., y Tusón Valls, A. (2007). *Las Cosas del Decir, Manual del Análisis del Discurso*. Barcelona: Ariel.
- Caracciolo, M. y Foti, D. (2003). *Economía solidaria y capital social*. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Castex, G., y Sepúlveda, F. (2014). *Caracterización del mercado laboral en Chile en los últimos 25 años*. Santiago: Banco Central.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1989). *Cooperativismo Latinoamericano*. Santiago: Naciones Unidas.
- Coleman, J. (1994). *Social capital in the creation of human capital*. American Journal of Sociology, 13-39.

- Dirección del trabajo. Departamento de Estudios. (2006). *Los riesgos laborales de la subcontratación*. Santiago.
- Gaiger, L. (2017) El sentido metautilitarista de la economía. En R. González (Ed.) *Ensayos Sobre Economía Cooperativa, Solidaria y Autogestionaria*. (p.87-105) Santiago: Forja.
- González, R. (2012). De la economía a la socioeconomía. En R. González (Ed.) *En Hacia otras Economías, crítica al paradigma dominante*. (p.183-227) Santiago: Editorial LOM.
- González, R. (2017). *Economía cooperativa, solidaria y autogestionaria: constantes y emergencias*. En R. González (Ed.) *Ensayos Sobre Economía Cooperativa, Solidaria y Autogestionaria*. (p.19-48) Santiago: Forja.
- Kliksberg, B. (1999). *Capital social y cultural, claves esenciales del desarrollo*. Revista de la CEPAL 69, (p.85-102) Santiago.
- Labarca, J. T. (2016). *Cooperativas y estado subsidiario en el Chile posdictadura, 1990 - 2015*. Idelcoop, 135-153. Santiago.
- Labarca, J. T. (2016). *La relación entre las cooperativas y el estado chileno: una aproximación histórico-comparada al caso chileno*. Santiago: Pontificia Universidad Católica.
- Lobo S., Eva L., *El capital social y la organización social para la producción* (2011). Revisado (poner fecha) en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25720652007>> ISSN 1316-8533.
- Medina González, V., León Santos, M., y Torres Ponjuán, D. (2015). *La identificación del capital social en organizaciones de información y su relación con la gestión del conocimiento*. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 424-436. La Habana.
- Merriam, S., B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Millán, R., y Gordon, S. (2004). *Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas*. Revista mexicana de sociología, 66, 711-747. Ciudad de México.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). *El cooperativismo en Chile*. Santiago.

- Monckeberg, M. O. (2015). *El saqueo de los grupos económicos al Estado de Chile*. Santiago: Editorial Debolsillo.
- Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD). (2017). *Desiguales Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago: Editorial Uqbar.
- Putnam, R. (1993). *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*. The American Prospect. Nro. 13, 35.
- Razeto, L. (1988). *Economía de la Solidaridad y Mercado Democrático*. Libro Tercero. Santiago: Programa de Economía del Trabajo, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Razeto, L. (1997). *Charla Escuela Cooperativa Rosario Arjona*. Buenos Aires: Editorial CESOSEOLA.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., y García Jimenez, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Editorial Aljibe.
- Rubio, H. (1998). *El sector cooperativo chileno: Tradición, experiencias y proyecciones*. Santiago: CONFECOOP.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación social: Teoría y ejercicios*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Stake, R., E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.

## Anexo n° 1: Pauta de preguntas

### OBJETIVO GENERAL

Describir y analizar la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen sobre los elementos del capital social que posee la organización.

### ASOCIATIVIDAD

¿Cuáles son las instancias de participación que existen al interior de la cooperativa?

¿Cómo ha sido su experiencia en las instancias de participación al interior de la cooperativa? ¿Por qué?

¿Existen mecanismos para fomentar la participación de trabajadores en organizaciones dentro de la cooperativa? ¿Cuáles?

¿Pertenece usted a una organización dentro o fuera de la cooperativa? ¿Cuáles? ¿Por qué?

¿Qué beneficios le trae participar en la cooperativa y en las organizaciones?

Tipos de articulación económica: ¿Con quién o quiénes negocia?

¿Existen organizaciones dentro de la cooperativa promovidas por los trabajadores? ¿Cuáles? ¿Cómo se conforman?

¿Existen organizaciones por fuera de la cooperativa relacionadas con los trabajadores?

¿Existe algún tipo de vinculación con organizaciones cooperativas, asociativas?

¿Qué tipo de proyectos están llevando a cabo con estas organizaciones?

### COOPERACIÓN

¿Ha participado en alguna de las instancias de ayuda hacia sus propios compañeros? ¿Por qué?

¿Existen instancias de organización o participación por fuera de la cooperativa con sus propios trabajadores?

¿Al interior de la organización existen dinámicas para fomentar el buen ambiente laboral?

¿Cómo describiría el ambiente de trabajo al interior de la cooperativa?

¿Existe algún episodio en algún momento que haya significado algún conflicto que haya complicado el ambiente al interior de la organización?

¿Existe algún tipo de vinculación con organizaciones de la comuna, vecinales, comunitarias?

<b>RECIPROCIDAD</b>
¿Conoce usted los objetivos que tiene la cooperativa para sus trabajadores?
¿Se siente identificado con esos propósitos?
¿Existen formas de ayuda solidaria hacia los propios trabajadores en situaciones de emergencia? ¿Cuáles?
¿Existen mecanismos de integración hacia los trabajadores nuevos o de distintas culturas? ¿Cuáles?
¿Cómo es la forma de reacción al interior de la cooperativa en momentos de emergencia?

<b>CONFIANZA</b>
¿Qué opina sobre la labor de sus compañeros respecto de su compromiso con el trabajo?
¿Qué opina sobre la participación de sus compañeros en las instancias de organización?
¿Existen conflictos dentro de la organización? ¿Cuáles son? ¿Por qué se producen?
¿Cree usted que los trabajadores persiguen los mismos objetivos al interior de la cooperativa u organización?
¿Cuáles son los problemas que existen dentro de la organización de trabajadores?
¿Cuáles son los mecanismos para resolver los conflictos?

<b>PROACTIVIDAD</b>
¿Ha propuesto o ha participado de alguna organización? ¿Por qué?
¿Existe algún tipo de vinculación con organizaciones de la comuna, vecinales, comunitarias?
¿Existe algún tipo de vinculación con organizaciones cooperativas, asociativas?
¿Qué tipo de proyectos están llevando a cabo con estas organizaciones?

<b>NORMAS SOCIALES</b>
¿Existen algún reglamento interno que regule el comportamiento de los trabajadores? ¿Por qué?
¿Existe algún reglamento interno que regule la participación de los socios en las instancias de organización? ¿Por qué?

## Anexo n° 2: Entrevistas

### Entrevista n° 1

Fecha: 02/08/18

Lugar: Buenos Aires 401, Recoleta, Región Metropolitana.

Duración: 40 min.

- Como te comenté la entrevista anterior, nuestra tesis está enfocada a empresas cooperativas, porque consideramos que dentro de la estructura interna que tiene la cooperativa, una de las externalidades que va generando es que la misma orgánica va generando dinámicas de participación, de compromiso y de involucramiento de los mismos trabajadores, como de los socios hacia la misma empresa donde se desempeñan. Y esto nosotros lo teorizamos a través del concepto de capital social. Ahora vamos a hablar del capital social y de los componentes más subjetivos del capital social, y vamos a hablar de alrededor de 6 conceptos que son elementales al hablar sobre capital social al interior de unidades productivas, entonces estos son: asociatividad, cooperación, reciprocidad, confianza, proactividad y normas sociales. Así es que comenzaremos por la orgánica interna que tiene la cooperativa, tú me contaste que había un consejo de administración, una junta de vigilancia y un gerente.

E1: Recursos humanos y los trabajadores.

- ¿Cómo son elegidos los delegados, de cada uno de los estamentos?

E1: Yo creo que igual es interesante, dentro de la organización esta los gerentes y los líderes de equipo o de sector, y los líderes de sectores son los que dirigen el proceso de limpieza y barrido en las calles y los que distribuyen el equipo. EN general, hay un proceso bien democrático en la elección de los líderes, sus mismos equipos que compone el sector, son los que eligen a esos líderes, que dura 6 meses en el cargo y que generalmente son renovados a través de una elección. Son socios de la cooperativa.

- ¿De cuánto está compuesto estos grupos o cuadrillas y en qué lugares están?

E1: en la mañana tienes 3 sectores, bellavista, patronato y el otro residencial, el equipo de residencial tiene 23 personas, el equipo de bellavista tiene 8 y el otro tiene 9.

- ¿Cuál es la función de los líderes?

E1: supervisar, controlar que el barrido se cumpla, que se cumpla los horarios, la permanencia en el trabajo, con solicitudes en el trabajo que se puedan hacerse por parte del municipio y que deban resolverse.

- ¿Son rotativos esos cargos?

E1: si, cada 6 meses.

- ¿Y deben ser socios de la cooperativa o los trabajadores también puede votar?

E1: los trabajadores también pueden votar, estamos hablando de equipos.

- Con respecto al consejo de administración y la junta de vigilancia, esos cargos ¿Cómo son elegidos, cada cuanto son reemplazados?

E1: son elegidos por la asamblea, hay una asamblea general que se celebra una vez cada 6 meses, donde la misma gente es la que elige a quienes van a componer el consejo de administración y ahí se elige presidente, vicepresidente, secretario y directores

- ¿La dirección, cada uno postula a un cargo o se hacen listas directivas?

E1: no hay lista directiva, cada uno postula a un cargo para pertenecer al consejo de administración. Y lo mismo ocurre con la junta de vigilancia donde son elegidos en la misma asamblea.

- ¿Cuál es el periodo de duración de la junta de vigilancia y del consejo de administración?

E1: 2 años

- Hasta el momento nos has contado de dos instancias de participación que existen mayoritariamente que son la elección de los líderes sectoriales y también las asambleas de junta general de socios. ¿Existen otras instancias de participación?

E1: No, esas son las únicas instancias de participación, las otras son actividades propias de la cooperativa.

- ¿Cuáles son esas actividades?

E1: Celebraciones, pero eso es básicamente porque se establece por deseo de los trabajadores.

- ¿Fiestas, cumpleaños, fiestas patrias?

E1: Sí, el lunes celebramos fiestas patrias peruanas, más del 50% de los socios son peruanos.

- pero me imagino que para esas celebraciones hay una organización previa, ¿Esa también es una instancia de participación?

E1: Claro, hay una comisión donde hay una sola persona que está trabajando en ella que es la comisión de bienestar.

- ¿Esa es una de las comisiones que está vigente y que se articula para eventos puntuales?

E1: o también para revisar ciertos casos de prioridad de índole social.

- ¿Cuál es el nombre de esta persona?

E1: se llama Isabel Mondragón.

- En entrevistas anteriores, nos comentaron que tenían proyectos que desean levantar junto a la cooperativa para desarrollar, y nos contaron que tenían a una persona trabajando con lombrices.

Darío: yo diría que existen cuatro líneas de negocios, una que es el núcleo del negocio que es el barrido y la limpieza de calles, el otro es el ornato donde tenemos 9 personas que hacen mantención de áreas verdes, tenemos lombricultura, que es un proyecto municipal donde debemos disponer de un espacio de camas de lombricultura y el otro es el reciclaje. Yo creo que los que más vamos a abordar dentro del otro proceso que se viene es empezar a levantar más el proceso de reciclaje, es un proceso que hoy está en pañales, hay una ley de reciclaje y que la verdad que hay que empezar a tomarlo en serio, pero también es un proceso que no va a ser de rápida activación, yo creo que vamos a tener ingresos sobre el punto de equilibrio, porque hoy estamos en pérdida con esos, en dos años más.

- Y cuando empiezan estas iniciativas, que son parte de la municipalidad, ¿cómo se da eso, nacen por iniciativa propia de la organización?

Darío: básicamente nacen por requerimientos municipales, pero es ahí donde tú tienes que revisar si el negocio puede ser rentable o no, hoy día ni reciclaje ni lombricultura son rentables, pero que tienen proyecciones de crecimientos importantes.

- Retomando las instancias de participación, quiero conocer tu experiencia en esas instancias de participación, si tú has podido observar si estas se dan en una forma fluida entre los mismos participantes o se generan problemas.

E1: No, no son fáciles, en todas las organizaciones hay pugnas de poderes en donde tú tienes distintas posturas, distintos bandos por llamarlo de alguna forma que te complejizan los procesos participativos, tienes gente que va con el interés de poder aportar y otra con el interés de que esta administración actual se equivoque para que ellos puedan ingresar posteriormente, o levantar aspectos negativos de la organización que permitan que ellos se posicionen, hay pugnas de poder que son fuertes, entonces no es fácil administrar esos procesos participativos.

- ¿Y cómo se sobrelleva?

E1: siendo más fuerte nomas, a veces teniendo cuero duro.

- y estas formas de resolver esos conflictos, ¿Tú sientes que a veces no van todos empujando el mismo carro hacia adelante?

E1: si, van poniendo piedras en el camino para que te puedas tropezar y no es fácil, piensa que esto es un negocio, hay que ver como un negocio, donde el que está arriba dirige y administra los recursos y aquel que estaba antes arriba, baja y ya no tiene ninguna injerencia en la administración, entonces perdiste poder de decisión, perdiste influencia, y eso tiene que ver el capital social.

- ¿Estar en el cargo de poder?

E1: O sea, quienes son los que se relacionan con las instancias de poder, son aquellos que están en la directiva y si tú no estás en la directiva, perdiste capacidad y perdiste poder.



- ¿Se intenta que esas líneas sean más horizontales, o son difícil de hacerlo?

E1: no, la horizontalidad no existe aquí, aquí hay temas que hay que marcarlos, esta es la línea, para allá vamos y ustedes tienen que alinearse. Si no se alinean, cosa de ustedes, pero para allá vamos.

- ¿Pero eso se da en términos de ejecución o también en momentos de asamblea, donde se levantan propuestas, levantan directrices de la organización?

E1: Sí, las instancias de gestión, de revisar cual es el componente más estratégico del negocio y hacia donde queremos apuntar se hace en el consejo de administración, y quien tiene que llevar a cabo esas decisiones es el gerente, que soy yo, entonces yo tengo un mandato que viene de parte del consejo de administración de llevar en orden las cuentas, la administración, la gestión, y el recurso humano, entonces son distintos flancos que se establece en el consejo de administración. La asamblea básicamente es para debatir y para zanjar.

- ¿Qué puntos se debaten en las asambleas?

E1: Si hay dificultad de índole administrativa, se levanta y se vota, si hay que elegir, sacar o suspender, eso se hace en la asamblea.

- Siguiendo en la tónica de las instancias de participación, como me contaste, estas elecciones de los líderes por sectores, más esta comisión de bienestar que levantan para celebrar y estar presente en ciertos eventos puntuales. ¿Son las instancias donde se fomenta que se vayan generando nuevos líderes o que se vaya generando una participación por parte de los trabajadores, que se invite a participar?

E1: Yo creo que las instancias de participación en términos de invitación, están siempre abiertas, pero la naturaleza del ser humano y particularmente de las personas que trabajan en la cooperativa, tiene que ver con que naturalmente son líderes y otras que naturalmente no son líderes, y ahí se zanja. Hay gente que nunca va a pertenecer a la directiva, a menos que tú empieces a visualizar que haya gente que tenga algún potencial de crecimiento y tú empieces a trabajar con ella, pero hoy en día los liderazgos están bastante marcados.

- ¿Y en ese espacio es donde se establece los bandos?

E1: No, son espacios más privados, no existe la instancia para definir a quien podemos levantar, eso se va haciendo en espacios más pequeños, ósea aquel que tiene cierto nivel de liderazgo, junta gente y va empezando a trabajar con ello para después poder levantar algunos líderes, otros por otra instancia. Pero no.

- ¿Tú sientes que, como cooperativa, les interesa fomentar que los trabajadores estén más presentes?

E1: sí, o sea yo creo que ese es uno de los componentes que hoy día queremos enaltecer o relevar.

- ¿Cuál serían esos mecanismos que pudieran permitir eso?

E1: comunicación, o sea la única forma de poder establecer niveles de participación es comunicando, o sea la gente tiene que estar informada de para donde vamos, que es lo que

queremos, como se están trabajando las platas, si hay ingreso de nuevos socios, la comunicación fomenta la participación.

- ¿Y qué opinas tú de la comunicación al interior de la organización?

E1: Estamos trabajando en ello, queremos ser súper transparente en cómo hacer llegar la información a la gente.

- En tu experiencia, has participado en celebraciones, estas ahí presente. ¿Siente que van en beneficio de mejorar el ambiente o clima laboral?

E1: Si, pero la gente va a buscar su comida y se va, tienes que trabajar eso.

- ¿Y esto se da por la diversidad cultural que existe dentro de la cooperativa?

E1: Por la diversidad cultural, sin duda.

- ¿Pero diversidad cultural o por cultura cooperativista de asociación?

E1: Más por ese lado, más por el segundo tema, por el tema del cooperativismo, o sea hay gente que lleva 10 años en Chile, ya ha tomado cierto nivel de cultura de nuestro país entonces es difícil poder estigmatizarlo respecto de su origen, pero si, tu aquí tienes un problema de carácter educacional porque la gente que barre las calles no tiene preparación

- ¿En términos de cooperativa?

E1: En términos de formación escolar, con suerte tienen cuarto medio.

- ¿Y eso ustedes lo enfrentan como organización?

E1: Hoy día no, no se está trabajando en ello, pero hay que abordarlo

- ¿Es un tema que tienen pendiente, porque identificas que genera una dificultad dentro del ambiente laboral?

E1: sí.

- ¿Y en términos de educación cooperativa?

E1: Estamos trabajando en eso porque necesitamos que la gente empiece a entender el concepto, no solamente de pensar que el día que cuando se acabe la cooperativa les va a llegar plata porque se reparte las cuotas de participación.

- ¿Y eso cómo lo tratan de abordar?

E1: Tenemos un experto en cooperativas, un abogado, se llama Mario López. Este abogado, yo creo que, en Chile, hay dos abogados que saben de cooperativas, uno es Carlos Rubio, es un abogado que sabe mucho de cooperativas, y el otro es Mario.

- ¿Y Mario, trabaja con ustedes hace poco?

E1: No él lleva más tiempo, es un tipo que sabe mucho de cooperativas, bueno el trabajo en la ley de cooperativas, levanto hartos reglamentos, trabajo en el ministerio de economía, ahí lo conocí, cuando era seremi de economía.

- Podríamos volver sobre estos conflictos internos que mencionabas, sobre las piedras de tope que se ponen en algunos casos. ¿Dentro de la cooperativa existen objetivos comunes, que estén en la conciencia de los trabajadores?

E1: No, solamente hacen su trabajo, reciben su sueldo y eso es todo.

- Por ejemplo, los principios y valores que tenga la cooperativa hacia sus asociados, para sus trabajadores.

E1: No, nada.

- ¿No son temas de conversación, no son temas de conocimiento tampoco?

E1: no, nada.

- ¿Y eso va en contra de que exista esa unificación en el actuar de los trabajadores?

E1: Sí.

- ¿De que todos persigan el mismo objetivo, que exista compañerismo, reciprocidad?

E1: Claro eso aquí no existe, o sea aquí la gente viene a hacer su trabajo y se va a hacer sus otros trabajos que tiene en otro lado.

- ¿Por qué crees que pasa eso?

E1: Por un tema cultural, por un tema sociocultural

- ¿Y eso de que haya gente con otros trabajos, se da harto en la cooperativa?

E1: Sí, hay harta gente que tiene doble turno, no en la misma cooperativa, sino en otro lado, en una empresa de aseo.

- Ya que tienes un recorrido en el tema de las cooperativas, ¿tú crees que los objetivos que en términos de principio tiene una cooperativa, en estos momentos no se están viendo reflejados en esta empresa?

E1: No, solamente desde lo formal, lo estatutario, desde ahí se levanta la cooperativa en términos formales, pero no hay conocimiento respecto al concepto propiamente tal de una cooperativa, tienes posiciones bastantes contrapuesta, están en un extremo y en el otro, hay tipos que te dicen, tienes que trabajar porque yo soy tu jefe, que es socio de la cooperativa y el otro tipo que no está ni ahí, que solo viene a trabajar y se va al otro trabajo. Y el otro que se cree dueño de la cooperativa.

- ¿Estas alrededor de cuatro meses en la cooperativa?

E1: De abril.

- ¿Y tú crees que esto debió trabajarse desde los inicios de la cooperativa?

E1: sí.

- ¿Hay algún grupo que este mas empoderado con esos principios, se da esa disputa entre los que sí tienen esa cultura cooperativista y los que no?

E1: sí, pero hay ánimos de poder acá, o sea cuando tú tienes esas ansias de poder te nubla el objetivo, entonces yo creo que hay un mal concepto de las personas que saben de cooperativismo respecto a cómo enfrentar el futuro de nuestra cooperativa.

- ¿Entonces tú actualmente no ves reflejado los principios de la cooperativa, solo en aspectos legales?

E1: no, hay que generar conocimiento y eso no existe acá.

- ¿Entonces esa falta de conocimiento, más las disputas internas también van afectando la confianza interna entre los mismos trabajadores?

E1: obvio, aquí todos piensan que todos roban.

- ¿Hacia la administración?

E1: Todo.

- ¿Y proyectan hacer algún tipo de formación?

E1: Si, tenemos un pan de trabajo, de capacitación en materia de diversidad cultural y tenemos una capacitación en materia de cooperativas. Y eso se va a hacer prontamente, hoy día nosotros estamos centrados en la licitación que se cierra el 9 de agosto. Yo la estoy llevando.

- Y esta desconfianza generalizada que ocurre, se produce también por la falta de comunicación porque, hay balances, hay papeles que demuestran en lo que se está gastando el dinero. ¿Entonces por qué crees tú que se instala esta desconfianza?

E1: Cultura. Es gente que tiene un sesgo de que todo aquel que está por sobre él, roba, por algo llevo a estar donde está.

- ¿Crees que también se da por una sensación generalizada en la sociedad, independiente de una empresa privada o asociativa, también en la salud?

E1: Claro, en todos lados.

- ¿Un espíritu de desconfianza?

E1: Totalmente.

- Recuerdo que, en la entrevista anterior, comentabas sobre los reglamentos internos, las normas de comportamiento, te diste cuenta que no existían y que eso afectaba el compromiso. ¿Por qué crees tú que es tan necesario que existan al interior de la cooperativa y en que ha afectado la ausencia de estas?

E1: Se ve reflejado en las multas, tú te das cuenta que la gente no tiene internalizado el compromiso y la responsabilidad porque llegan tarde al lugar de trabajo y se van temprano, hay unos que no usan sus implementos de seguridad, sus elementos de protección personal, uniforme, entonces eso lo hemos ido trabajando de forma permanente, pero tú te das cuenta que, si no sancionas, no vas a tener ningún resultado.

- ¿Eso se está trabajando, aun no existe un reglamento interno que sancione esos comportamientos o esas faltas?

E1: Claro, se está trabajando y espero que podamos, en la próxima licitación, porque ahora estamos enfocado en el segundo proceso, yo creo que vamos a establecer estos espacios de conversación, de compromiso, de capacitación, para que vaya entendiendo el concepto y no otro.

- ¿En términos de convivencia al interior de la cooperativa, en el trato, entre los trabajadores, también se ve afectado por esta falta de norma?

E1: Si, siempre.

- ¿Entre los líderes, por ejemplo?

E1: Por ejemplo, nosotros intentamos levantar un reglamento que pudiera saber si la gente iba a tener una sanción por ciertos comportamientos, porque de repente nos pasan multa desde la municipalidad y se acabó, pero no hay ninguna sanción respecto de lo que dejo de hacer el trabajador, porque nos multan producto del trabajador o de varios trabajadores y ahí no tenemos algo que regule ese comportamiento.

- Y en ese sentido, aparte de ese reglamento, en el plano de las normas, ¿consideran que el estatuto que tienen actualmente responde a las necesidades de la cooperativa?

E1: No, hay que modificarlo

- ¿En qué?

E1: Eso te lo recomiendo que lo conversen con el abogado, porque él tiene más claridad respecto a donde hay que enfocar el estatuto.

- ¿Él no es socio de la cooperativa?

E1: No, es asesor solamente. Pero claramente hay que modificarlo, son cosas muy etéreas, y hay conceptos errados también que hay que modificar.

- Me gustaría preguntarte sobre tu experiencia personal, sobre los beneficios que te traen trabajar en una cooperativa, más allá de lo monetario, porque en cualquier trabajo lo vas a obtener, pero involucrarte en este modelo empresarial de las cooperativas, ¿Qué es lo que te incentiva y cuáles son los beneficios que te trae?

E1: Lo que pasa es que yo tengo un concepto más idealista de lo que es la economía social, o sea, de partida estoy en contra del modelo, no estoy de acuerdo con que los ricos se hagan más ricos, a costa de los más desprotegidos, entonces yo creo que el concepto de cooperativista, permite que las personas que son más desposeídas y que tienen menos educación, pero que tienen un proyecto en sus manos, puedan ser parte de un proceso de crecimiento y de generar empresa, pero una riqueza pareja,

- ¿Más por convicción entonces?

E1: Claro, entonces yo creo que el modelo adecuado hoy día para que nuestro país surja y que estas diferencias empiecen a estrecharse más, de igualdad, el concepto que te lleva a eso es el cooperativista, por eso yo estoy.

- ¿Cómo llegaste a esa conclusión, de que el cooperativismo es la forma, o ya conocidas el modelo antiguamente?

E1: Yo fui seremi de economía y tuve que conocer el modelo, tuve que conocer la ley de cooperativas, pero también tiene que ver con un tema de idiosincrasia, los países desarrollados hoy día tienen concepto y empresas cooperativas potentes, acá nosotros hoy día tenemos cooperativas que son gigantes como concepto de negocio social que son contadas con la mano. Colun, capel, sodimac también fue una cooperativa.

- No recuerdo en qué país, el pib era como el 20% de todas las cooperativas y acá creo que no alcanza a ser el 1%.

E1: Claro, debe ser el 0, y algo, no sé cuanta, pero es muy poco.

- ¿Esta es tu primera experiencia como gerente de una cooperativa?

E1: Exacto, y mi idea es replicarla, mi idea es vender el modelo, en otras comunas, en eso estoy.

- ¿Estas aprendiendo desde adentro de una cooperativa?

E1: Claro, pasar de la teoría a la práctica.

- ¿Y tú quieres repicar este modelo de aseo y ornato o quieres otro tipo de rubro?

E1: O sea empezar con el rubro de aseo pero empezar a diversificar, las cooperativas pueden hacer de todo.

- ¿Ese es uno de los beneficios que a ti te trae trabajar en las cooperativas en lo particular, la expertíz que te entrega?

E1: Hoy día puedo vender el modelo en cualquier lado y va a ser bien recibido, porque hay beneficios internos y beneficios externos.

- Igual es un contexto que se está dando mucho, hace poco tuvimos la experiencia de ir a la municipalidad de la Pintana, ya que estamos haciendo un curso de cooperativas, y fuimos a la Pintana, aprovecho de decirte que ahí trabajan mucho el tema de la lombricultura y bueno también en un contexto que se da en Maipú y en la Pintana sobre el aseo y ornato, y es un fenómeno que se generaliza, pero localmente.

E1: Claro, pero que tiene que ver más bien con la autoridad local, cuando la autoridad local entiende que puede beneficiarse ellos y se pueden beneficiar también los trabajadores, empiezan a levantar este tema, que es una voluntad política.

- Allá en La Pintana tienen una unidad de fomento cooperativista, del departamento de desarrollo económico local. ¿Crees que es replicable en otra municipalidad?

E1: Sí, en todas las municipalidades es replicable.

- Claro, pero también tienes el componente de la voluntad política, no todas las municipalidades van a optar por ese camino.

E1: Yo te aseguro que yo podría vender el concepto a Lavín, sin ningún problema, le va a hacer sentido, pero no le podría vender el concepto a Torrealba, alcalde de Vitacura, ni al de lo Barnechea, ni a De la Massa en las condes.

- Bien, entonces terminamos la entrevista. Muchas gracias.

## **Entrevista N° 2**

**Fecha: 12/08/2018**

**Lugar: Buenos Aires 401, Recoleta, Región Metropolitana.**

**Duración: 36.45 minutos.**

- Como te explicaba la sesión anterior que tuvimos nuestra tesis se trata sobre el concepto de capital social al interior de empresas cooperativas ya que nos interesa ver como se desenvuelve este concepto de capital social en empresas que estructuralmente aportan a que se dé un sistema de relaciones que permite que el capital social se desarrolle. El capital social es entendido como la capacidad de poder organizarse, asociarse, establecer redes, que te permitan tener movilidad social para acceder a esas redes en caso de necesidad o urgencia. ¿Y por qué las cooperativas? Porque entendemos que dentro de su estructura permiten una mayor participación, un mayor involucramiento, desde los trabajadores con el trabajo mismo que realizan, más allá de un trabajo de empresa común que entiende la economía de una forma hegemónica o formal, donde no se establece los vínculos con sus trabajadores más allá de lo productivo, entonces por eso nos interesa las cooperativas en particular. Entonces para comenzar, me gustaría que comenzáramos hablando ¿cómo es la cooperativa?, ¿cómo es el origen de la cooperativa?, ¿cómo se formó la cooperativa para llegar a hacer el aseo y ornato de la comuna?

E2: De partida, yo no estuve en la génesis de la formación que tuvo la cooperativa, no obstante tengo antecedentes históricos que pueden ser importantes a la hora de considerarlo, uno de ellos

es que había una necesidad por parte del municipio de poder empezar a externalizar sus servicios, que tiene que ver con la capacidad que el municipio tiene para abordar ciertos tipos de contrato, que son los honorarios, porque los municipios se rigen por la ley de municipalidades y corporaciones que te permite cierta cantidad de contratos plata y cierta cantidad de contrata, y en virtud de esa cantidad de personas son los honorarios que tienen, y ellos tienen muchos a honorarios y una de las formas que tienen de solucionar esa situación, era tomar esa gente y externalizarla, ahora la forma de poder mejorar o dejarlos en buen pie, era generando cooperativas, entonces tú tienes un alcalde que tiene muy metido el concepto cooperativista, por su ideología política, entonces lo que hicieron fue generar una cooperativas de trabajadores que prestaran servicios de limpieza de calles y reciclajes. Esos fueron los inicios. Por iniciativa de la municipalidad surge la cooperativa.

- ¿Y ellos a través de sus contactos y redes fueron viendo a las personas que podían llevar a cabo este proyecto?

E2: Ellos ya trabajan dentro del municipio, la gente estaba a honorarios, entonces lo sacaron formaron la cooperativa y postularon a una licitación, la característica de esta cooperativa es que es una cooperativa multicultural, tiene distintas razas dentro de su componente, donde están distintas nacionalidades, yo hablo de razas porque incluso hay una persona que es del norte y que pertenece a la etnia, aimara.

- Claro, eso tiene que ver con la siguiente pregunta, porque ¿quiénes son los que forman esta cooperativa, ya que surge de los mismos trabajadores a honorarios de aseo y ornato?

E2: Pero ahí también hay todo un componente fuerte que tiene que ver con el inmigrante, hoy tienes tu mucho peruano, mucho haitiano, pocos chilenos, un colombiano y un ecuatoriano, entonces el mayor componente que tienes en un 50% son peruanos, muchos más que chilenos que son como 14 personas.

- ¿Y en términos de edad como se compone la fuerza de trabajo?

E2: Eso te lo puedo enviar más adelante, pero yo creo que están entre los 25 a 60 años, si necesitas un dato más exacto te lo podría enviar, eso me lo pides por correo electrónico.

- ¿Y la situación socioeconómica en la que se encuentran los trabajadores que forman parte de la cooperativa?

E2: Hoy día ellos reciben un sueldo de 400 mil pesos, están en el segmento de clase media de nuestro país, pero también hay que ver el componente familiar que ellos tienen, lo que los llevaría a tener una condición de pobreza.

- El componente multicultural de los trabajadores forma parte de algo característico de la empresa y en ese sentido, ¿cómo lo han hecho con los temas de la legalidad de los trabajadores?

E2: Es un tema absolutamente necesario porque no tenemos flexibilidad, todas las personas tienen que estar legalizadas formalmente, no hay nadie que no tenga una condición de irregularidad en el trabajo, todos están cotizando, esa es una de las exigencias que tiene el contrato.



- ¿También es por temas de cotización, previsión y de salud?

E2: Exacto, tú no puedes cotizar si no tienes regularizada tu situación de estadía en el país, todos tienen que estar regularizados, y es una exigencia de contrato con el municipio.

- ¿En qué localidades la comuna presta servicios actualmente?

E2: Solamente en recoleta.

- ¿Abarca toda la comuna de recoleta o también comparte el servicio de aseo y ornato con otra empresa?

E2: Todo lo que es barrido de calles está a cargo de Jatun Newen.

- ¿Y áreas verdes?

E2: A una parte, tenemos a 9 personas trabajando en aseo y ornato.

- y en ese sentido ¿Cuáles son las necesidades que se plantea resolver la cooperativa?, ya sea en términos de localidad como también para sus propios asociados, ya que el rubro está orientado al aseo y ornato; ¿o también prestan otros tipos de servicios en caso de ser necesario?

E2: Sí, nuestro giro está orientado al barrido de calles y limpieza, pero también tienen que sacar basura de micro basurales, que son servicios anexos que están en el contrato y también nos dedicamos al reciclaje.

- ¿Si por ejemplo una empresa que realiza eventos, se contacta con ustedes para tener personal de aseo, se pueden contactar con ustedes?

E2: También podemos, hay que pensar que esta cooperativa no tiene exclusividad, puede ampliar su giro, puede diversificar y también puede ampliar su frontera.

- ¿Eso lo dice en términos de proyección?

E2: si caro, hoy estamos en un proceso de entregar un servicio del mejor nivel, entonces lo que tenemos que hacer es trabajar para poder dar respuesta a los requerimientos que nos entrega el municipio, ya que es lo único que tenemos hoy día, nuestro cliente principal es el municipio y único cliente es el municipio, entonces no puedes no entregar un servicio de calidad.

- y en términos de organización de la cooperativa, ¿Cómo es que se organiza en términos jerárquicos?

E2: La cooperativa, por el hecho de ser cooperativa, tiene un consejo que administra la cooperativa, que tiene un presidente, tesoreros y directores, e consejo de administración dirige a un gerente, que en este caso soy yo, y el gerente es el encargado de administrar desde el recurso humano hasta recursos monetarios, entonces la estructura es esa, consejo de administración, gerente, trabajadores, muchos de los trabajadores son socios.

- ¿Ese consejo de administración cómo se compone actualmente?

E2: Son nueve consejeros que son todos trabajadores y socios.

- ¿Algunos vienen a ser socios fundadores de la cooperativa?

E2: Si, muchos de ellos.

- ¿pero esos mismos consejeros se desempeñan en otras funciones?

E2: Barrido y limpieza de calles.

- ¿Cuál sería la principal responsabilidad?

E2: El consejo es el que toma todas las decisiones, no puede no haber algo que no pase por el consejo.

- ¿Y el gerente está supeditado?

E2: Claro, el consejo lo que debería hacer es definir el rumbo o camino de la cooperativa y la estrategia a seguir y el gerente tiene que ejecutar y administrar, posterior al gerente están los trabajadores, pero de todos modos tienes un staff de recursos humanos, contabilidad, y también existe un grupo que es el encargado de verificar las cuentas, que todos los recursos de la cooperativa se gasten adecuadamente.

Entrevistador: ¿Y al interior de la cooperativa existen comisiones que estén planteadas para resolver ciertas problemáticas?

Darío: Sí, básicamente están planteadas para el tema social, se llama comisión de bienestar, que es la única que hoy está funcionando, no hay otra.

- ¿Pero esa está planteada desde los mismos trabajadores o desde la misma empresa?

E2: es parte de la estructura de la cooperativa.

- ¿Entonces la cooperativa vio que existía este problema y que era mejor tener una comisión que se enfocara en eso?

E2: No, esa comisión de bien estar debería existir en toda cooperativa, por la cantidad de trabajadores que existen y porque la ley también te lo permite activarla.

- ¿Cuáles son los propósitos de esa comisión?

E2: Trabajar en revisar las condiciones laborales y estructurales y las condiciones humanas que tiene al interior de la cooperativa. Básicamente al bienestar de los trabajadores.

- ¿Recuerdas algún caso que haya tenido que resolver esta comisión?

E2: Básicamente ayuda social, por ejemplo, si hay alguna persona que está enferma, debe preocuparse por velar por el bienestar de esa persona

- ¿Me dijiste que era la única que se encuentra en ejecución, hubo en el pasado otras instancias en donde se organizan para resolver ese problema puntual y posterior deja de funcionar?

E2: En general no, yo diría que es lo que hoy día existe, la comisión de bienestar y nada más.

- ¿Ahora, por parte de los mismos trabajadores, existía una organización que esté orientada a resolver algún tipo de problemas?

E2: No.

- ¿Y tú por qué crees que pasa eso? ¿Por un problema de diversidad cultural es que quizás no hay integración?

E2: Porque no es necesario generar comisiones para resolver eso. Se levanta la necesidad, se aprueba algún tipo de capacitación, que va dirigida hacia ello, lo aprueba el consejo de administración y el gerente lo ejecuta, entonces no es necesario que hagan otro tipo de comisiones.

- ¿No sé si estoy en lo correcto, pero tengo entendido que existía una iniciativa de jardines infantiles, eso es tal?

E2: No, eso fue un tema que lo deberías ver la comisión de bien estar, que tiene que ver con brindar las mejores condiciones laboral de los y las trabajadoras. Lo que se hizo fue postular a un proyecto de SERCOTEC, para poder hacer un jardín infantil pero la verdad que las condiciones que entregaba ese proyecto no eran muy adecuadas, entonces es preferible buscar otras iniciativas que permitan que las trabajadoras puedan tener a sus hijos en un jardín infantil. Pero esa no era viable, porque la casa era prefabricada y no tenías las profesionales adecuadas y se complicaba, era un proyecto que no tenía viabilidad.

- ¿Tú ves que es en esta comisión de bien estar es la que está protegiendo a los trabajadores y ellos acuden a esta comisión?

E2: Lo que pasa es que no es una comisión que esté funcionando tan activamente, se presenta un problema y se busca una solución.

- Como toda empresa establecen objetivo, misión, visión, estrategias ¿Cómo actúa la empresa para dar solución a esos objetivos que se plantea?, porque necesita tener dotación y estructura para sostener una empresa. Entonces, por ejemplo, para términos de dotación, cuantos serían los trabajadores que necesitan para dar un buen servicio.

E2: Hoy día nosotros necesitamos una dotación de 88 trabajadores, no obstante, el contrato está hecho para 70 trabajadores con una ampliación a 79 trabajadores y nosotros necesitamos una dotación mayor, porque tenemos trabajadores con vacaciones o licencias, entonces debes tener remplazo para ellos, entonces todos los sectores deben contar con mayor dotación, y eso está en un proceso de revisión porque es exagerado el número que tenemos y los márgenes de los números que se nos están dando son muy bajos, entonces podríamos generar mayores márgenes en la medida que tengamos menos gente.

- ¿Cómo dan solución a cuando se presentan ausencias o faltas?

E2: Tenemos gente que está dentro del listado para que reemplace

- En ese sentido ¿Hay flexibilidad con esa persona que tiene faltas reiteradas o se apegan a la normativa vigente de la ley?

E2: Si, la cooperativa aplica las normas del trabajo, pero tiene un sistema de sanciones distintos, un socio tu no lo puedes echar por faltar dos lunes seguidos, lo que hay que hacer es ver como se sanciona, lo que puede ser a través de la suspensión para posteriormente en caso de reiteración se excluye como socio. Entonces tú tienes una ley de cooperativas que conversa con el código del trabajo, pero se aplica solamente en algunos criterios, tienes que pensar que los socios son dueños de la cooperativa. No puedes echar un dueño.

- No sé si tienes otras experiencias en otras empresas, pero ¿Has visto esta relación con la empresa?, por el hecho de ser socio se siente más involucrado o hay un compromiso distinto por el hecho de ser socio y a la vez funcionario.

E2: Dentro del discurso de ellos, se da mucho, el yo soy dueño de la cooperativa, pero dentro del compromiso, a veces es más frágil porque no está supeditado al castigo o la sanción, entonces, como que hay cierto nivel de desprolijidad y falta de compromiso que me ha llamado mucho la atención.

- ¿Pero eso como podrías darle una solución?

E2: Empezando a aplicar más sanción.

- ¿Y en ese sentido, no hay sanciones o normas?

E2: Lo que pasa es que para poder sancionar tú debes tener un reglamento que te lo permita hacer y ese reglamento pese a que llevas dos años funcionando, no hay un reglamento de trabajo que establezca unas sanciones por falta, hoy día recién estamos en ese proceso, se aprobaron en la asamblea pasada, sanciones por falta en el trabajo, falta por asistencia, por no uso del uniforme, por faltas reiteradas a trabajar.

- ¿Has visto que se genera resistencia por parte de los socios a generar normas y reglas al interior de la cooperativa?

E2: No, no es que ellos se opongan simplemente no se había hecho, yo llevo tres meses asumiendo como gerente, entonces estamos en ese proceso de ordenamiento de la cooperativa.

- ¿Habías tenidos experiencias previas con cooperativas?

E2: No, yo había formado cooperativas, pero nunca había dirigido una cooperativa

- Entonces cuéntame tu experiencia de pasar desde la formación que es una entrega de conocimiento a la de dirigir.

E2: Yo tengo un socio que es abogado, con el cual nosotros generamos trabajo conjunto, el veía toda la parte legal y yo la parte de gestión, entonces yo asesoraba en temas de gestión y el legales.

- Y ahora que pasas a dirigir.

E2: Es distinto, es mi primera experiencia formal en temas privados, yo siempre me he dedicado en temas públicos entonces, no ha sido sencillo, porque tiene que ver con un tema cultural, los trabajos que tenía anteriormente tenían que ver con el sector público y donde yo trabajaba solamente con profesionales. Entonces la brecha que hay entre un profesional y un trabajador que barre las calles es significativo, desde la comunicación hasta la formalización de compromisos, de incluso de comunicación.

- ¿Tú crees que hay que establecer esas normas de comunicación, más normas y reglamento?

E2: Si, pero además tú tienes que hablarles golpeado, porque si no lo haces, sienten que no eres un buen jefe.

- ¿Es importante establecer las relaciones de autoridad y jerarquía?

E2: Exacto, tú eres el jefe y el jefe manda y si hablas fuerte, yo le hago caso, si me habla de tú a tú no. Es un tema cultural.

- Yo creo que lo vamos a conversar con ellos, porque vienen de otros tipos de relación laboral, más autoritaria.

E2: Claro, y donde ellos están acostumbrados al garabato, entienden porque lo garabateas.

- Bien, proyectando hacia fortalecer la relación al interior de la cooperativa, ¿Sientes que es prioritario establecer normas de convivencia, reglamento de comportamiento?

E2: Si, eso es lo que nosotros hoy estamos trabajando, no puedes no tener un reglamento que no genere sanciones, es fundamental, porque si no están esas normas, te pueden pasar a llevar y tú no tienes como aplicar sanción, entonces lamentablemente tenemos que empezar a pensar que debemos actuar con sanción, si hay un mal comportamiento, debe tener una sanción detrás. Y para eso debes generar documentos de sanción que están aprobados para poder aplicarlo.

- ¿Me parece que tienen un cuadro en la oficina con las normas?

E2: No, son las multas que aplica la municipalidad en caso de ocurran faltas graves medianas o de grave intensidad.

- ¿No son nacidas por parte de la cooperativa?

E2: No, están de acuerdo al contrato. El problema es que, si alguien incurre en esas faltas, tú no tienes como sancionarlo porque no tienes un reglamento interno que te permitan sancionar esas conductas.

- ¿Y ese reglamento vendría a beneficiar las sanciones y responsabilidades, y también crees que podría beneficiar en otros aspectos a la misma cooperativa, por ejemplo, en fortalecer el vínculo entre trabajadores?

E2: Yo creo que lo que más fortalece es el compromiso, porque en la medida que ellos sepan que su buen o mal comportamiento tiene un impacto, en la medida que eso se entienda tú vas a tener mejores resultados, de lo contrario vas a estar permanentemente en el proceso sancionatorio por parte del municipio hacia la cooperativa.

- Para finalizar, saliendo de las normas y reglamentos, quisiera preguntarte por los recursos. ¿Esta concesión que tienen con la municipalidad, los provee de recursos materiales o a través del financiamiento la misma cooperativa los adquiere?

E2: Hay que tener en consideración que esto fue una licitación que se ganó hace dos años atrás y que tuvo una extensión que termino el contrato el 31 de marzo y se extendió hasta el 30 de septiembre, esperando una nueva licitación que va a durar 3 años más. Ese contrato, viene asociado con recursos y esos recursos nos permite la mantención de la cooperativa desde el punto de vista de pago de sueldos, compra de insumos, compra de uniformes, mantención del camión, y pago de impuestos. Los tambores lo compramos nosotros, todo lo compramos nosotros. Lo que nos entrega el municipio es la base o el lugar donde nosotros operamos, eso lo entrega el municipio, nosotros pagamos los servicios básicos que son agua y electricidad.

- Hasta el momento, ¿sienten ustedes que con esos recursos han podido desempeñar una buena gestión, no se han visto con una carencia de recursos?

E2: Sí, el margen es muy bajo, el margen yo creo que, si se hubieran previsto ciertos niveles de gastos que no se consideraron a la hora de participar en la licitación, podría ser mucho más.

- Finalizamos entonces la entrevista.

**Entrevista N° 3**

**Fecha: 17/08/18**

**Lugar: Buenos Aires 401, Recoleta, Región Metropolitana**

**Duración: 33:45 minutos**

- Ehh... Bueno para empezar me gustaría que se presentara, si me podría su nombre...

E3: Mi nombre es Freddy Flores Sifuentes, bueno... de nacionalidad peruana, y... presidente de la cooperativa Jatun Newen. Eh... una, una cooperativa multicultural donde están distintas nacionalidades, Colombia, Perú, Chile, Bolivia...

- ¿Cómo es la distribución ahí? [Referida a la distribución de las diversas nacionalidades de origen].

E3: Eh... Es por sector, o sea, cada sector estamos con distintos tipos de... de... de distintas nacionalidades. Está Haití también, Ecuador. Todo eso.

- ¿Usted hace cuánto es parte de la cooperativa?

E3: Yo soy parte de la cooperativa desde que se fundó la cooperativa el año 2014.

- Me puede contar ese...

[Suena el teléfono de Freddy, se pone pausa a la grabación por mientras dura la llamada]

- Me contaba que usted estaba desde que...

E3: Bueno del 2014 sí, tamos desde que se fundó la cooperativa el 2014. Se fundó a través de... todos los compañeros que hoy laboran en la cooperativa fuimos trabajadores por honorarios de la Municipalidad de Recoleta.

- ¿De qué tiempo?

E3: Del... A ver, yo entré el 2014 ahí y eso ya venía ahí ya del 2010, 2011 por ahí. Yo entré el 2014. Trabajamos como año y medio formando como decimos por honorario, y como la contraloría le presionaba mucho a la Municipalidad de que querían sacar ya a los honorarios, que iban a desaparecer, todo el tiempo. (D: tope de contrato) Claro, Tope de contrato, eh... entonces el alcalde, Daniel Jadue, en vez de dejar sin... sin contrato a la gente, lo que más hizo fue que se hiciera una cooperativa, una cooperativa y así poder este... eh... reflejarse en la comuna de Recoleta como una cooperativa más grande, porque hoy en día Jatun Newen es una cooperativa grande, yo creo que en toda Sudamérica, o sea sí, el trabajo que tenemos nosotros como barrido y limpieza en las calles somos la más grande, o sea hay muchas cooperativas en el mundo, pero una cooperativa que hoy en día tiene recoleta... Jatun Newen es muy grande, me entiende. Somos más de 100 personas y hacemos lim... e incluso dentro de los compañeros que hay tienen profesión... estos son carpinteros, mecánico, me entiende, electricista. Pero todos desempeñamos las labores de barrido, que hay que hacer. Entonces... esto nació a base de la alcaldía de don Daniel Jadue.

- ¿y cómo se dio ese proceso?

E3: Bueno el proceso fue, o sea nosotros el 2014 cuando empezamos, empezamos haciendo... antes de que formáramos, empezamos haciendo rifas, polladas, juntando monedas para... (D: para formarse) para formarse, entonces... y todas esas cosas. Pero nosotros empezamos a laborar ya... en abril del 2016 empezamos a laborar y participamos en una licitación, y sin ni uno, no teníamos ni uno, Jatún Newen se estaba recién comenzando y no había nada.

- ¿y qué hicieron ahí?

E3: y está licitación, por ejemplo, nos pedían...una... una garantía por dos años que era de \$84.000.000, y pa' Jatun Newen conseguir esos 84 millones es... muchísimo, y muy alto en el mercado por no tener nada. Lo que hicimos es entre todos los compañeros darnos lo que se podía, se juntó como... más o menos... casi como 50 millones más menos se juntó, como 50 millones se juntó, entonces como era 84, lo que tuvimos que hacer era hacer un préstamo a una cooperativa de ahorro y crédito, Somnaval, que es de Valparaíso. Ellos nos hicieron ese préstamo, la diferencia no más, ahí junto con eso hicimos... completamos la garantía total. Porque era increíble también... la meta, porque nosotros recién empezábamos y pa' conseguirse un crédito así... en ninguna parte po', ni... no teníamos ni tarjeta, la... la cartola tributaria, nada de eso, entonces era muy complicado.

- ¿y qué otras puertas tocaron para...?

E3: No, mayormente ellos, ellos. Ellos fue que hicimos los contactos y ya altiro salió.

- ¿y cómo fue que llegaron a ellos?

E3: eh..por entremedio de una cooperativa que se llama Coenergía creo. (D: que es de TRASOL (Federación de cooperativas de trabajo) Es de Trasol, eso, la cooperativa Trasol... por intermedio de ellos llegamos allá, y ahí gracias a eso... y bueno, hoy en día ya no se debe nah (con tono de broma).

- se dio ese paso jaja. Y cuánto están... ¿cuántas personas eran cuando se estaban formando?

E3: Bueno cuando nosotros nos formamos... éramos más de 60, 70. Lo que pasa es que nadie tenía fe de que realmente Jatun Newen iba... iba a ganar esta licitación, claro otros se fueron a trabajar. Porque mayormente todos los que trabajamos aquí tienen dos turnos, entonces... la mayoría de nosotros los que formamos la cooperativa fue en la tarde, entonces muchos fueron a la mañana, y no creyeron que esta iba a ganar y...y se fueron yendo, y cuando se formó la cooperativa ya para inscribirnos, ya nosotros para hacer nuestra... minuta y todas esas cosas que tenemos que hacer a bienes... a los bienes raíces y a la... firmamos como 58 personas. Los 58 fundadores, éramos más, pero en la reunión se firmaron los 58, y los 58 quedaron como los socios fundadores. Ahora habiendo muchos más, pero los que manda aquí era el estatuto formal po'.

- ¿y qué dificultades... me imagino que la primera gran dificultad fue juntar ese gran monto, pero que... que otras dificultades tenían ustedes para asociarse, para juntarse... a la hora de... de formar la cooperativa?

E3: no eh... eh... Gracias a Dios nosotros contamos con apoyo de la municipalidad, en general. O sea que eso fue lo fundamental.

- ¿Le hicieron inducciones, cosas así?

E3: Claro, es que nos dieron... una persona municipal que tenía conocimiento del tema de cooperativismo, como formar la cooperativa, como hacer todo ese tema, nos ayudaron, nos apoyaron mucho en ese sentido.

- Buenísimo. Y... eh... cómo era la... como usted me decía que había poca fe de esos grupos. Cómo se tomaban en un principio la posibilidad del cambio cuando estaban... cuando les tenían que cortar el contrato con la muni por el tema del honorario a pasar cooperativa. Cómo recibieron ustedes, el grupo inicial.

E3: O sea... bien pa' nosotros. Bien porque...eh... o sea al principio no sabíamos lo que... bueno la verdad es que la mayoría no tenía idea de lo como era una cooperativa. Ahí... ahí, ahí le explicaron lo que es una cooperativa y cuál es el beneficio que nosotros... formar una cooperativa, el beneficio de formar una cooperativa por el tema de tener... tener un digno trabajo, un digno salario, y nosotros mismos somos los patrones. Podíamos, no sé, decir sabe qué, el sueldo va a ser este, este y otro. Hoy en día Jatun Newen tiene el sueldo más pagado del mercado, a comparación de grandes empresarios, (D: en comparación con las empresas contratistas) claro. Más de todo eso fue idea del alcalde Daniel Jadue, que él está en contra de la empresa privada, porque en esa empresa privada te pagan el mínimo y ellos ganan mucha plata, ganan millones (D: se quedan con la cola como se dice). Se ganan muchos millones. Eso fue una... una de los temas principal pa' formar la cooperativa.

- Eh... bueno. Eso se formó el 2014. (F: Sí, el 2014) Bueno. Eh... en qué parte de Santiago actúa la cooperativa. Si es que sólo actúa en Recoleta o en otra parte.

E3: No, actúa solamente en Recoleta por el momento.

- y ¿han tenido algún otro contrato con alguna otra organización, con otra muni?

E3: eh... no, por el momento no. Bueno, esta es la segunda administración que hay, que yo estoy en esta segunda administración con una nueva gerencia, pero sí tenemos... cómo se lo puedo decir. El proyecto que tenemos, la meta que tenemos de Jatun Newen es expandirse en otras comunas, hoy en día ya tenemos contactos con algunas municipalidades, que ya vamos a ver proyectos de distintas formas, porque acá se hace de todo, se limpian jardines...

- ¿Me puede contar de ese tipo de proyectos?

E3: ¿Cómo?

- ¿Me puede contar de ese tipo de proyectos? Con qué muni están viendo...

E3: No, eh... bueno en este momento vamos a tener, tuvimos un contacto con lo que es la municipalidad de... de Estación Central y la de Independencia. Y también posteriormente otra... otra municipalidad más.

- Y ahí le puedo preguntar su opinión sobre cómo las municipalidades están recibiendo a las cooperativas. Porque... ustedes son pioneros de cierta manera (F: Claro) Y no sé si habrá desconocimiento de las municipalidades o mirarán con...con... con sospecha o con duda.

E3: Es que sabes que lo que pasa... Es que mira, a ver. En estricto rigor estos son temas políticos. Es un tema político. Al principio... bueno se presumía, por ejemplo, que... como el alcalde Daniel Jadue. Siempre debo mencionarlo a él porque gracias a él se hizo todo esto que hoy en día es Jatun Newen.



Es que siempre la derecha, la UDI, siempre estuvieron tras del partido comunista, tras de esta cooperativa, a nosotros nos persiguieron... Pero nosotros hemos demostrado, hemos demostrado en terreno lo que es trabajar en cooperativa, eh... había mucho eh... mucho tema de que la cooperativa no resultan, por el tema del gobierno. Porque pa' estamos con cosas, si en tema de gobierno son las empresas las que manejan el tema... (D: la influencia). La influencia. Pero hoy ya, como que hoy en día las cosas han cambiado. Hoy en día el gobierno igual está lleno de un... formarse cooperativa, está apoyando a las cooperativas. Hoy en día el... el gobierno que está hoy en día está apoyando las cooperativas, me entiende, por el tema de que es una vida digna que uno tiene, uno se puede sacrificar, se sacrifica por uno mismo, en otro lado tu te puedes sacrificar, pero te sacrificaipá que gane el empresariado, pero hoy aquí uno se sacrifica, pero se sacrifica pa' uno.

- y me puedo explicar si por ejemplo el... el... como usted lo cuenta, que es una cooperativa multicultural, que hay personas de Haití, Colombia, Ecuador. Pero que... Dificultades o ventajas, o cómo expresa usted esta experiencia de trabajar multiculturalmente.

E3: es que mira, sabes que... para nosotros eh... el aporte de hartito el tema del extranjero. Porque quien te habla también es extranjero. Entiendes, que uno viene un proyecto, con una idea de sobresalir, se supone que, si tu sal de tu país es para una cosa nueva, para hacer lo que no pudiste hacer. Hay un dicho de que nadie es profeta en su tierra, lo puedes hacer en otra parte. A mi gracias a Dios Chile me dio la mano aquí y estoy agradecido de este país. Pero aquí lo que más nos valoran es que nosotros tenemos abiertas las puertas grandes a distintas personas de distintas nacionalidades. Y es justo trabajar, porque aquí Jatun Newen es multicultural porque tenemos de todas las nacionalidades. Y aquí todos tienen la posibilidad de... de... tener nuestro trabajo digno.

- y han tenido dificultades, no sé, con gente del exterior que no sé, los chilenos que han dado algún trato discriminatorio. Pueden ser racista o no.

E3: o sea sí, como en todas partes. Pero no hemos llegado así al... al... al digamos... (D: Una confrontación) claro, ja decir así que!... una que otra, pero a veces entre talla y talla, pero...

- y particularmente con las personas de Haití. Cómo lo han hecho, si se le han presentado dificultades con el lenguaje.

E3: No aquí... bueno una que otras veces hay haitianos que sí hablan el español bien, a veces por medio de ellos interpretamos con las otras personas. O sea, no hablan bien el castellano, pero se entiende. Pero no, ningún problema. Igual, al contrario, se les entiende y van día a día a hablar el español. (D: Es la mejor escuela). Sí, es la mejor escuela.

- quiero que me cuente cuál es la ambición principal que tiene la cooperativa.

E3: El mayor producto que tiene hoy en día Jatun Newen con esta administración, es expandirse en toda la comuna. No solamente en toda la comuna, sino fuera de Santiago, me entiendo. Tener... sucursal. Porque hoy en día Jatun Newen tiene... entramos el 2014 eh... en la licitación, ganamos... se firmó esto porque fue un boom, se firmó también esto con el alcalde, porque usted sabe que firmar 1600 millones contra empresarios grandes... debe generar un boom esto aquí. Lo que queremos hacer es que Jatun Newen ya no sea palabras, ya no sea nombres, que sea visto que una cooperativa que tiene pa' competir con cualquiera que venga, ya sea grande o chico, con cualquiera. Esa es la ambición, o no la ambición sino el proyecto que se tiene hoy en día se seguir dando más trabajo a más compatriotas, de distintas nacionalidades.

- ¿y siempre en aseo y ornato? O planean también planean extenderse a áreas verdes.

E3: Sí po', áreas verdes igual. También estamos viendo temas de reciclaje, medio ambiente, lombricultura.

- ¿y ese lo están tratando actualmente? Reciclaje, lombricultura...

E3: Sí, sí, tenemos un encargado de lombricultura, tenemos aquí al frente del colegio Valentín Letelier.

- ¿y desde cuándo salió ese proyecto?

E3: Ya hace dos años más o menos.

- y es un encargado o una comisión que se dedica...

E3: No, un encargado que se dedica al tema ese de las lombrices de alimentarlas... porque no es llegar y tirarles cualquier cosa, tiene un proceso de elaboración de la comida. (D: un proceso de descomposición) Claro, de descomposición.

- eh, bueno. Qué más. ¿Cómo se organiza la cooperativa? ¿Cuáles son las formas como organización? Que tiene la junta directiva, ¿Quién está compuesta...

E3: si mira, lo que se organiza aquí... está compuesta la cooperativa tenemos la junta de administración, que está compuesto por 9 consejeros, un presidente, un vicepresidente, un secretario y los demás son consejeros, después tiene la junta de vigilancia también...

- todos esos son socios, ¿verdad?

E3: todos son socios, hoy en día todos o la mayoría somos socios, ¿me entiende? Porque... mayormente una cooperativa tiene que tener más socios que gente contratada, ¿entiende?, En una cooperativa lo que se trata es ahorro pa' poder progresar también porque si no tenemos lucas guardao' no sirve de na'.

- ¿Cómo esta esa proporción aquí? En Jatun Newen

E3: eh...

- entre honorarios, o sea perdón, ¿trabajadores y socios?

E3: ¿Cuál es la diferencia?

- si

E3: es que la diferencia de entre socio con un contratado, que el contratado, por ejemplo, ellos no vienen los feriados ¿entiende? Pero si gana el mismo salario si po', pero no se viene feriado. El socio tiene que estar todos los días aquí, igual tiene su día libre también y... el principal beneficio que tiene un socio que cuando... cada año de cada balance, queda un excedente y se reparte.

- claro, el remanente.

E3: el remanente como se dice, eso...

- pero proporcionalmente, por ejemplo, ¿son más los socios?

E3: son más socios, hoy en día tenemos más socios, habrá como...

- ¿Cómo está esa proporción más o menos?

E3: no, si tenemos 4 o 5 personas que son contratadas, el resto son puros socios.

E3: no, somos como 109 más meno’.

- de 109 personas, ¡harto!

E3: sí, harto

- y usted como me puede contar los cambios que han vivido desde el momento en que se eh... formaron, por ejemplo, si tenían sede, dónde operaban, a como están hoy en día.

E3: eh... antes no teníamos sede, que cuando... nosotros siempre hacemos las reuniones cuando el 2014 cuando empezamos a ser nuestras reuniones, teníamos unos compañeros que vive por aquí, por el Salto, eh... él tenía... él era aymara, chileno-aymara y cuidaba un hogar del centro de... ese... centro cultural, entonces ahí nos organizábamos nosotros, hacíamos nuestras actividades y nos reuníamos ahí.

- ahí hacían... lo que me decía, los bingos...

E3: claro, los bingos, todas esas cositas, pero cuando ya nosotros ganamos la licitación ya la muni nos pasó esta que es para nosotros, aquí tenemos todo, todo lo que ya tenimo’.

- y... ¿hoy día que tienen? Por ejemplo, no sé si habrán crecido, eh no sé si tienen camión...

E3: eh... claro, nosotros a los 6 meses... 6 meses más meno’ o al año, no me acuerdo muy bien, optamos por comprar un camioncito de tres cuartos ¿entiende? Y con eso estamos hoy en día trabajando y... hicimos harto cambio también con la compañera que ahora eh... tiene más... ¿Cómo le puedo decir? ... tiene más... más libertad ¿entiende? Tanto de expresión, como de pensamiento, como de trabajo, eso es lo que hemos ido cambiando...

- en la relación diaria, ¿por así decirlo?

E3: exacto, exacto

- ¿y antes como era? Que era menos libre, por así decirlo

E3: claro porque antes, como le digo, le vuelvo a repetir, no había esa fe de que este... se iba hacer realidad, que no se iba hacer realidad... bueno comentarios como siempre hay, que nunca se va a evitar eso, pero cuando ya se hizo esto, pucha todos decían “esto no va resultar”, y esto mismo las 108 personas día y noche trabajando, dándole ahí y hoy día se hizo esto po’.

- oiga y... eh... ¿qué tipo de articulación o redes tiene Jatun Newen? Si trabaja, por ejemplo, con la municipalidad, bueno ese es el principal contratador como me dijo, pero si asocia con alguna... usted me dijo por ahí que tenía las lombrices en el colegio, ¿con que otras organizaciones de acá, de la comuna, tienen relación ustedes?

E3: mayormente con la municipalidad no más tenemos ese lazo no más hoy en día, pero como te digo con los temas de administración tenemos... la vista de expandir ¿me entiende? Para tener otro lazo, ya no depender de la municipalidad no más sino de... aunque sea de a poco, pero... ir consiguiendo trabajo... a lo’ que salga ¿me entiende? Porque la idea es no seguir dependiendo de una sola persona, la idea es que Jatun Newen tenga sus carteles de cliente, de distintas labores que se puede hacer, ese es el proyecto que se tiene hoy en día.

- y respecto a otras cooperativas, por ejemplo, con TRASOL, cómo se vieron con contacto para SOMNAVAL, ¿qué otras redes o contactos tienen con esas cooperativas?

E3: no, hoy día no tenemos nada con ellos

- ¿no?, ¿se separaron de TRASOL?

E3: si, salió actualmente.

- ¿y... SOMNAVAL siguen teniendo contacto?

E3: no, tampoco

- ¿y con otras cooperativas?

E3: eh...no. Hoy en día estamos así... Jatun Newen está solo, independiente de uno solo. Independiente de todo.

- y... bueno quiero volver a lo que me estaba contando delante ¿Qué tipo de proyectos tienen en particular? Así por ejemplo con la... insisto, con las lombrices o con reciclaje o cómo... ¿cómo quieren extender esos trabajos a otras municipalidades?

E3: eh... aquí lo que se está haciendo es por ejemplo, de que Jatun Newen de reciclaje tiene el material aquí, o sea en todo Recoleta, los cartones, toda estas cosas pero por lo pronto lo que se va hacer, hoy en día se va hacer más efectivo el reciclaje porque eh... es una visión a futuro porque genera muchas lucas, pero también genera inversión.

- pero eh... ¿surgió de ustedes?

E3: eh si, surgió de nosotros.

- y ¿Cómo lo trabajan?

E3: o sea hoy en día no estamos muy metidos en eso, pero si ya con la administración como le digo vamos a estar más metido.

- pero de perspectiva hacia el futuro.

E3: eh claro, una visión hacia el futuro.

- eh... bueno, quiero que me cuente también la otra parte, las dificultades que tuvo o que tiene hoy en día Jatun Newen, ¿Qué dificultades tiene como para llevar a cabo esos proyectos?

E3: eh... dificultades...hoy en día, que pueda decir, es el tema de personal, o sea...eh... ¿Por qué dificultad? Porque hoy en día contamos con el personal exacto pa'l barrido y pa' nosotros poder tener persona dedicarse al reciclaje a otros temas, implica invertir, tener más personal, eso es un poco más de... como que nos esta...

- el tope.

E3: claro, el tope.

- y bueno, los desafíos que tiene para poder llevar a cabo eso...

E3: hoy en día, el desafío grande que tenemos hoy en día que se está haciendo una nueva licitación.

- ¿con la municipalidad?

E3: con la municipalidad

- y esa ¿Cuándo es?

E3: eh... creo que tiene que ser por ahí como por agosto, pero vamos a trabajar en eso...tenemos que prepararlo con un stand de profesionales.

- ¿y cómo creen que están? ¿Están en buen pie?

E3: sí, sí, estamos en buen pie, tenemos fe de todo lo que... lo que estamos... la ventaja que tenemos, digo yo así personal, de que... el terreno estamos bien, trabajamos bien, yo creo que esa va a ser nuestra carta de presentación que tenemos, Claro que vamos a enfrentar hartas empresas, cooperativas también que se van a presentar, bueno una licitación así que se presentan todos los que tienen que presentarse, y nosotros vamos a competir con todos.

- Buena, ojalá ganen.

E3: tengo fe, que esto se va a concretar.

- ¿y esa? ¿cuánto dura esa licitación?

E3: eh... Esta licitación es por 3 años.

- y es como la... La misma que tenía anteriormente ¿no?

E3: claro, la anterior 2

- ya

E3: ahora se vienen 3

- eh... ¿usted como considera el ambiente laboral acá dentro de la cooperativa?

E3: bueno, bien

- ¿cómo son las dinámicas?

E3: bueno eh...entre igual entre pelea y todo, o sea no es todo...siempre hay tanto en una empresa y esto, pero igual... Hay diferencia, hay intercambio de palabra, pero hoy en día a funcionamos con consejo en el que si hay problemas entre compañeros se le cita a consejo, se aclara el tema y ya.

- ¿y cómo funciona ese concejo? ¿Es el mismo concejo de administración?

E3: Concejo de administración.

- y como sesiona el concejo.

E3: Eh ...Hacemos las reuniones los días martes. Los días martes a las 4 de la tarde.

- estamos cerca... ¿y son todos los martes?

E3: Si, todos los martes.

- Y usted considera que han existido algún tipo de... dificultad en algún momento en el ambiente laboral que haya complicado un poco el...

E3: Si. Es que la anterior administración... si hablamos de esto más que todo fue la anterior administración porque estuvimo' mal administrado en el sentido de que nunca veíamos... presupuestos mensuales que, si nos quedaba o no nos quedaba, nada. Ya y... fue un tema muy

grande toos... estos 4 años que nunca hemos visto realmente que Jatun Newen era... o sea vivíamos por fuera la felicidad, pero por dentro nosotros no éramos como éramos saliendo a barrer, afuera. Que no demostrar acá, pero si ese es el problema y... gracias a dios que hubo una nueva elección hoy en día estamos con una nueva administración, un nuevo presidente con una mentalidad más centrada en que esto tiene que ser... proyectado pa' todos lados

- y... cada cuanto, como es ese sistema de elección si me puede contar.

E3: Cada dos años es igual. Cada dos años también.

- Cada dos años. ¿Y eso lo establecieron por los estatutos?

E3: Sí, por el estatuto. Pero como también, llegan los dos años y uno se puede reelegir y toa' esa cosa. Hasta por tres periodos se puede reelegir.

- Y me puede contar como fue esa elaboración de los estatutos, si es que por ejemplo hoy en día siguen dando respuesta a la cooperativa o se dieron cuenta cuando lo elaboraron había cosas que...

E3: Hoy no, hoy día se va a modificar el estatuto porque está mal elaborao.

- ¿ahora lo van a modificar?

E3: Sí, lo vamo' a modificar porque en realidad eh... está mal... mal elaborao porque hay cosas que no deberían estar y... así que en la asamblea nosotros hicimos el... bueno no me acuerdo la fecha, pero nosotros hicimos... el 25 de junio, lo hicimos y ahí se habló el tema de que se va a modificar el estatuto, vamos a hacer igual nuestro reglamento interno.

- ¿Hacer el reglamento interno?

E3: Hacer el reglamento interno.

- ¿y me puede contar como es la dinámica de la asamblea? Por ejemplo, cada cuanto llaman o qué tipo de asambleas tienen.

E3: No, ósea la asamblea general que se hace realmente... cada... cada 6 meses de... al sexto mes de año, Esa es la asamblea general de socios anual que se hace ¿me entiende? y el resto se puede hacer en cualquier momento, podemos hacer una reunión informativa o extraordinaria, como uno crea conveniente.

- ¿y cómo es el ambiente ahí?

E3: Bueno ya... usted se imagina es una reunión...

- de hartas personas

E3: Claro y aparte uno que otros, distintas opiniones y... bueno sale de todo ahí.

- Pero se conlleva bien, se trabaja bien o por ejemplo si ha existido alguna diferencia...

E3: O sea en algunas partes de queda de acuerdo en otras no, pero siempre hay su pro y su contra.

- Y... ahora la otra cara, no solo lo negativo por así decirlo. Ustedes tienen alguna forma o dinámica para resolver problemas... Como usted me decía la dirección.

E3: Sí tenemos la junta de administración que resolvemos y tenemos una asesoría legal también.

- ¿Esas serían asesorías legales externas?

E3: Sí, externas.

- ¿Y cómo llegaron a esa?

E3: La antigua administración la tenía po.

- Y bueno ustedes también tienen actividades por ejemplo a lo largo del año que puedan ustedes compartir, relajarse.

E3: Eh... eso es lo que vamos a hacer. Nosotros cuando entramos con la nueva administración hicimos la celebración del día del trabajador. Lo hicimos el 30 de abril, fue un lunes, que fue nuestra primera actividad que hicimos... (Alguien le habla al entrevistado, interrumpe 5 segundos) y... entonces esa fue nuestra primera actividad que hicimos como administración nueva y que muchos quedaron sorprendidos "ah están nuevo y ya están haciendo..."

- ¿Y dónde la hicieron?

E3: La hicimos aquí al frente del cementerio ahí en la canchita, que está ahí en zañartu por ahí.

- ¿Y qué tal? ¿Cómo estuvo esa...

E3: No, sí igual... claro que no vinieron todas, pero igual la mayoría sí participó contento porque... en 2 años no hemos visto nada y... nosotros

- Como una nueva mano

E3: Claro una nueva... y entramos y ha sido bien visto como también comentarios igual po... pos si eso ya... comentarios negativos por ahí. Nunca es positivo too'.

- Es parte, es parte... y... que otra cosa le puedo preguntar ¿Existe algún tipo de organización dentro de la cooperativa? Fuera de la junta directiva, existe algún comité, alguna comisión.

E3: Eh... hay una comisión que es la de... acción social, que eso es lo que tenemos también lo que es comunicación.

- ¿Y cómo funcionan esas?

E3: Eh... bueno comunicación son las cosas que nosotros no quedamos de acuerdo en la junta de administración, y acción social que vamo' ahí implementándole más el tema... hay que capacitarlos. Tener para poder hacer nuestras actividades, apoyo al personal que mayormente ese tema para ver... por ejemplo hay socios que pueden necesitar algún apoyo o... brindarle de repente algún...

- Perdón que le interrumpa. ¿Qué tipo de dificultades se presentan por ejemplo las personas que llegan ahí a esa...

E3: Es que, o sea, no dificultad de repente necesidad a veces. ¿Me entendí'? En el sentido que de repente no se algún familiar puede estar enfermo, un hijo, una hija o la señora.

- ¿y esa comisión o comité la crearon hace poco?

E3: Si, no... la creamos... igual estuvo en la antigua administración también, pero hoy en día la vamos a validar más. (Conversación con otra persona 1 minuto) y... bueno ese fue el tema que nosotros decíamos que... hace 2 años estaba también se había formado ese comité, pero hoy en día lo vamos a hacer validar ma' me entendí. De que hagan su pega lo que es realmente su acción social. Capacitaciones y...

- ¿Y ustedes como buscan ahí las vinculaciones para capacitarse? La buscan en la municipalidad o entre ustedes mismos.

E3: A veces, a veces la municipalidad o a veces mismo nosotros bueno... bueno hay internet ahora mismo uno mismo podemos capacitarnos o de repente podemos solicitar externamente también pa'...

- Y en algún momento han buscado vínculos con alguna universidad con...

E3: Si anteriormente si estábamos con una universidad, hicimos el tema de... un curso de liderazgo... de liderazgo ahí fuimos como 20 personas que nos capacitamos.

- ¿Y cómo se van manifestando los liderazgos a través de la cooperativa?

E3: eh... depende de cada persona como va, como la ejerza hay mucho por ejemplo que por ejemplo... hoy por ejemplo tenemos sectores que... que están, por ejemplo, tiene un líder ya y muchos postulan...

- Como de cuadrilla.

E3: Eso como cuadrilla y too. Y ese líder se encarga de... ver las funciones de cada uno, su labor. Y ahí cada evaluación (conversación con otra persona). ¿Eh... ya seguimos?

- Pongale no ma'. Ya, quiero retomar otro tema que me había dicho ¿Como... porque surge la necesidad de poner ahora el o reformular los estatutos? y aparte hacer el código de convivencia que creo que me dijo el...

E3: ¿El reglamento interno?

- El reglamento interno.

E3: Lo que pasa es que... el estatuto está mal elaborao. Ciertos temas que... incluso la misma DAES que es el departamento de... cooperativa y toa esa cosa. Y el reglamento interno lo queriamo' hacer más que todo por el tema de que... hoy en día aquí por ejemplo los socios eh... puede haber una discusión, puede haber pelea y distintas cosas entonces no hay un castigo que le podamos dar mientras no haiga un reglamento. Porque si bien es cierto yo hago un castigo va a ser un castigo de una administración y como no hay reglamento van a decir "bueno si no hay un reglamento donde esta esa cosa"

- Como arbitrario por así decirlo

E3: Claro como arbitrario. Pero si nosotros tenemos un reglamento elaborado... las sancionas, las faltas y toa esta cosa... entonces lo van a leer y van a decir no po, vamos a hacer esto ya va... y va a haber más que to más respeto, ¿me entiende? Más respeto y... más puntualidad en el trabajo. Más responsabilidad.



- ¿Eso usted lo identificaría como una dificultad también dentro de los trabajadores?

E3: claro que sí, igual, sí.

- y... quiero que me cuente según su perspectiva cuales son los aspectos más fuertes de la cooperativa y quizás los aspectos a mejorar de la cooperativa.

E3: O sea el aspecto más fuerte que aquí se tiene es que la gente no está eh... es acuerdo común aquí. O sea, aquí por ejemplo si nosotros, aquí nunca se ve mejor dicho en los socios que esto es un futuro o una visión pa' ma adelante. Aquí todo es una negativa y toa esa cosa, cosa que no debería ser. Independiente que aquí todos sabemos de un principio lo que es una cooperativa porque hemos conversado y le hemos dicho que es una cooperativa... pero como que no tienen esa visión como socio de decir verdad esto es mío o esto es de todos nosotros, nosotros somos los patrones, somos los dueños y... somos los que tienen... si es por nosotros esto va a ir pa adelante, ¿me entiende? Pero no tienen esa perspectiva po, y esa es la dificultad que hoy en día se tiene.

- ¿Y eso es con los que se van entregando o general?

E3: No, en general, en general, ¿me entiende?

- Eso como desafío eh... bueno, eso mayormente Fredy. Muchas gracias por su tiempo y encantado de haber conversado con usted.

E3: No hay cuando guste, cuando quiera saber algo más...

**Entrevista N° 4**

**Fecha: 20/08/18**

**Lugar: Comuna de Recoleta, Región Metropolitana.**

**Duración: 38:31 minutos.**

E4: estamos invitados a una conferencia estamos invitados aquí al biobio, en conce, para ir a contar la experiencia de Jatun Newen.

- y la iniciativa ¿cómo surge?

E4: Me invitaron, me mandaron así un correo, me mandaron un correo para contar la experiencia de como inicio Jatun Newen, cuáles son sus cosas negativas o positivas.

- ¿de cooperativa?

E4: de cooperativa

- Buena.

E4: claro, sí, si o sea la idea en sí de Jatun Newen es la administración como le digo es también que Jatun Newen ya no sea puro nombre no mah, o sea el puro nombre es una cosa que es llamativa, Jatun Newen, ¿está entre Aymara y Quechea y que significa el "gran poder" entiende?... entonces en estos momentos todo Santiago conoce Jatun Newen, el nombre ya es conocido, no solamente queremos que se conozca por nombre, también queremos que se conozca por una cooperativa bien ordenada eh... competitiva, más que está en el mercado, ese es el punto primero.

- Respecto a eso, de lo que usted dice, la de crear vínculos, de saber establecerse por ejemplo como una cooperativa y... aprovechando que como fue el proceso de la licitación, ¿cómo estuvo eso?

E4: eh mira el proceso de licitación se cerró el día eh... no me acuerdo bien la fecha pero...

- el martes pasado creo.

E4: el lunes pasado... ya pero... eh... salieron las ofertas, participaron 3 empresas se aparta de Jatun Newen eramos 4 eh... la licitación en sí viene con 80 millones, 80 mil, 80 millones mensuales entiende? En una salió como... 2 mil millones, 2 mil millones, 2 mil millones antiguamente, en tres años y resulta que... Jatun Newen fue la que puso una menor partida, por el momento que tenemos ya un poco de puntaje ahí hacia el 25 por ciento (25%), pero el día 13 se va a saber realmente... la... la... la apertura del sobre ganador, pero Jatun Newen con su equipo, con su gerencia y su equipo de profesionales del de licitación, se presentó todos los documentos que está pa' aprobarse, se hacía como minuto a minuto por eso digo que es que era un tema los documentos está y ahí vamos al otro tema y así pero... la cosa no hay que buscarse nah.

- y... Darío creo que nos comentó que también compitió PRYMAVE también.

E4: si esta PRYMAVE también, bueno entro PRYMAVE eh.. TresUR y el otro Abra, pero son empresas que... bueno pa' mí eh eh eh... por ejemplo PRYMAVE es una empresa que una cooperativa de áreas verdes que una cooperativa de áreas verdes que no nunca se le han visto en barrido pero... participar la participación es una licitación para el que quiera participar, me entiendes? Entonces... igual que hayan venido pero la cosa es competir, nosotros como cooperativa aquí en Sant... Recoleta estamos bien vistos y queremos que esto siga haciendo...queremos que esto siga competitiva.

- y en ese sentido por ejemplo usted considera que estableciendo redes como por ejemplo con esta iniciativa que usted suma con otras personas con la cooperativa independientemente que en el mercado compitan, ¿podrá fortalecer las redes como organización?

E4: sipo

- ¿se proyectan por ejemplo con una postulación?

E4: ese ese es la, la, la... el proyecto que tenemos de que esto se vaya eh... tener otro una sucursal que se pueda abrir en otros... en otras regiones y dar pega ahí a, a, a... muchos que necesitan la gente de ahí, igual aquí, igual aquí en Recoleta también vamos a participar nosotros después de esta licitación, vamos a abrir la otra a otra comuna igual, tenemos la comuna de Maipú también una ahí vamos a participar en ornato ahí también nosotros eh.

- En esa con PRYMAVE o como Jatun Newen.

E4: Jatun Newen, por Jatun Newen tiene igual gente de experiencia en lo que es ornato, tenemos experiencia y personal calificado, ¿entiende? Así que ahí está po'... el día 13 tenemos que sacar la licitación.

- y eso se hace en concurso o sea como eh...

E4: ah no ahí está lo que dice mercado público, también a través de las paginas, ¿entiende? Pero igual vamos a...tenemos la... toda la fe de ganar.

- sipo.

E4: porque hicimos todo, hicimos todo que ver con la documentación de presentación, incluso esta licitación... trabajó las partes gerencia con el equipo de licitación profesionales de licitación, aun así... eh... el consejo de administración no sabía na', los consejeros no sabían na' de cómo íbamos a hacer este proceso y el porqué, porque... no queríamos que se filtrara la información ya? Eh si bien es cierto nosotros tenemos un equipo de consejeros que igual desconfiaba en el sentido de que, igual aquí decir cosas que vale decirlo y hay cosas que tampoco pueda decir en este caso como... como esta licitación y nos vimos obligados hacer una... un cierre, un cierre... aunque después vinieron críticas y después yo tuve que dar explicaciones y entendieron... entendieron de ahí porque había un compañero que estaba con PRYMAVE y quería... Entonces y es consejero, estaba trabajando con PRYMAVE claro, entonces... era una cosa...

- complicada.

E4: claro, porque qué pasa si no le hubiese dado información y que de repente estaríamos nosotros diciendo eh... tenemos mucha ventaja de ganar en contra...

- ¿y él también trabaja en PRYMAVE?

E4: no, trabaja con nosotros pero tiene un lazo con PRYMAVE.

- ah.

E4: y eso lo llegamos, llegamos a saber, usted sabe que aquí... tarde o temprano las cosas se saben, igual se va a saber, igual se entera uno.

- y por ejemplo con respecto a la licitación anterior, ¿cómo consideran que fue la experiencia para postular? Algún aprendizaje que se haya sacado...

E4: lo que sí... si bien es cierto la anterior licitación, con lo que tengo conocimiento y por lo que descarté yo de la otra campaña porque yo no estuve en ese, en ese proceso... de que no se hizo como correspondía como lo hicimos hoy en día, hoy en día se hizo toda la documentación como corresponde a una licitación... si bien es cierto eh, nosotros tuvimos hartó apoyo de la municipalidad al principio porque iniciamos como Jatun Newen, la muni nos dio la mano igual se esparció poco por el paro de empresas pero había empresas que no, no, no se han... facultado en decir sabes qué? Realicemos documentación aquí...pero la muni nos dio apoyo, todo y en fin, porque después la muni antes que hagamos el nuevo proceso de licitación nos dijeron "tienen que buscar gente profesional porque la vez pasada eh, eh" , porque como digo gracias a Dios no pasó po' que si hubiera habido empresa que dijera sabe qué? ¿Realicemos la documentación? La muni hubiese quedado mal entonces ahí...

- hay un componente político que tenía la...

E4: exactamente, por eso ahí hoy en día se presentó todo todo, too' como corresponde esa es la experiencia que nosotros podemos ya decir sabe qué? Como participamos vamos a dejar esto esto.

- ¿y el equipo de la licitación, disculpe, es parte de la gerencia? ¿O también un equipo exterior?

E4: exterior, eh... es un equipo que ya la vamo' a tener presente cuando... salga el proyecto que tiene Jatun Newen, ya tiene su equipo de profesionales de licitación, vamo' a participar en toda la licitación que haya porque igual tenemos personal calificado no solamente barriendo, o sea todos

están barriendo pero dentro de eso todo barre algunos tienen profesiones, está mecánicos, tenemos varios, carpintería, esas cosas.

- universidad.

E4: claro, entonces ese es el que hoy en día en Jatun Newen se ha proyectado'.

- y ese... ¿ese equipo son todos socios de la cooperativa?

E4: no, el equipo profesional es contratada exterior, son una parte, no tiene nada que ver con el...

- el interior.

E4: claro, con interior de la cooperativa, como socios son parte de la administrativa.

- ¿cómo estuvo la experiencia de trabajo con ellos? En relación, ¿funciono?

E4: mira eh... yo como presidente como le digo yo no participe, dejamos todo en manos de gerencia que ellos vean el tema, yo eh... Como le puedo decir, confié y confío en el trabajo que se hizo, no he visto pero lo confío, el tema que... con la gerencia ¿entiende?

- trabajar en conjunto con la gerencia.

E4: exacto, ¿me entiende? Ya se dio cuenta el martes pasa...no, el viernes hicieron reunión extraordinaria a la 1 de la tarde, ahí se dio información de como fue el proceso al consejo quedaron... eh...

- al día.

E4: al día, con el tema de, de que dé explicaciones de porque no se explicó al principio too' esta cosa, ¿me entendí? Pero ya too' está claro que...

- ¿ese tipo de tensiones surge dentro de la cooperativa?

E4: claro, si, obviamente.

- con la información.

E4: con la información en todos lados.

- y como se establece por ejemplo, funcionan ahí como reuniones extraordinarias, asamblea extraordinaria...

E4: no, lo que pasa es que hicimos reuniones extraordinarias por un tema de un consejero que tuvo un problema, entonces por eso llamamos nosotros a una reunión... extraordinaria, si esta reuniones son los martes, los martes a las 4 de la tarde, todas las semanas los martes a las 4 de la tarde, pero dejamos de hacer reuniones por el tema de la licitación, pero el viernes como le digo pasó un problema que había con un consejero que tuvimos que hacer una reunión extraordinaria a tomar decisiones.

- junta de consejo.

E4: junta de consejo.

- oiga y... respecto a... a... es que tengo varios temas de lo que hablamos eh... quiero preguntarle también por si es que usted en la proyección que tienen de esa, ampliar la

cooperativa ¿ustedes ven o visualizan que algún grado más de complejización dentro de la organización? Por ejemplo, crear más comisiones o crear más...

E4: claro, obvio, sí, en el momento que si nosotros nos vamos a ampliar, vamos a necesitar más eh... más personal, o sea me refiero eh... personal calificado administrativamente porque si vamos hacer una sucursal tenemos que tener gente preparada ahí, pero la casa matriz va a ser nosotros quienes la vamos a llevar, el otro va a ser una sucursal donde... una base de personal allá, pero si tenemos que tener personal calificado y para eso nosotros como cooperativa ya tenemos contacto de un sector que... viene una reunión con ellos de allá y van hacer una capacitación, para que los mismos socios podamos ocupar esos cargos.

- y la capacitación, ¿con quién era? Perdón.

E4: CIESCOOP.

- CIESCOOP de la USACH.

E4: eh... eh.. CIESCOOP, entonces... para que los mismos socios tengan esas posibilidades de poder dirigir la cooperativa también, aportar de los conocimientos que puedan ellos adquirir en base de una... de una capacitación po'.

- oiga y eso se gestiona así como por el momento o ustedes igual tiene un trabajo bien desarrollado...

E4: no, no si ya estuvimos, o sea tuvimos una... una capacitación también con CIESCOOP el año pasado por el tema de liderazgo.

- liderazgo, de trabajo en equipo.

E4: trabajo en equipo too', hoy en día recién hicimos contacto con ellos, porque hace tiempo habíamos dejado de--- lo que si necesitamos bueno tengo harta fe que el proyecto va a continuar, entonces necesitamos capacitar a mucha gente, mucho personal para poder tenerle al mando de la cooperativa.

- usted me dice también que hay grupos que son, que creen en las profesiones... y también la otra perspectiva que dificulta que esté dentro los integrantes socios de la cooperativa que tengan un nivel educativo, que quizás no hayan terminado colegio, escuela o están todos...

E4: o sea son pocos, digamos de... del 100 ahora quizás de repente el 1% no ma' que que, que no tenga nivel de estudios de repente me equivoco de repente no, de repente---, porque aquí se recibe no ma' a la persona que tenga la, la, la voluntad y el espíritu de trabajar y... independiente de si nivel educativo porque si vamos a barrer, aquí no vemos el nivel o grado educativo que tengan, aquí vemos el nivel del poder de trabajar y producir para la cooperativa.

- y qué tipo de criterios tienen para seleccionar a integrantes a la cooperativa.

Suena celular.

- y quería que me comentara sobre eh... ha estado sujeto alguna instancia, actividades, no sé... presentación, actividades de beneficio social.

E4: no, acción social.

- o sea ha tenido que reactivar eso el último tiempo.

E4: o sea hemos reactivado eso, pero igual tenemos que capacitar también ese personal... ¿entiende? Porque... acción social tiene que ver con muchos términos, tiene que ver con muchos temas entonces... necesitamos capacitando ese personal para que pueda desempeñar su rol, para que sepa cuál es su rol principal, que tiene que hacer, que lo que hay que hacer ponte tu en una organización, ¿entiende?, de forma no la tienen muy claro todavía, pero vamos a buscar un...

- y usted después de todo lo que hemos hablado, ¿Cuál cree que son las brechas o las cosas que Jatun Newen debería resolver? Como para poder cumplir las proyecciones y objetivos que al menos se plantea.

E4: o sea eh aquí la brecha es eh... mayormente decir que somos una cooperativa, es que los socios entienda qué es ser cooperativa y como es trabajar en la cooperativa, eso es lo que nos falta, por eso lo primordial que nos enfrentamos ---, desde que nos iniciamos hasta el día de hoy, hacer entender a los socios cuál es el tema o cómo trabajar en cooperativa.

- la cultura cooperativa.

E4: la cultura cooperativa, pero ya hemos tenido conversaciones con ellos pero creo que ahora vamos a ser, vamos a... ya se nos informó que una empresa que nos va a capacitar en el tema de interculturalidad hacia los socios, nosotros podemos decir hoy día en el tema, pero si tenemos una capacitación dedicada al tema de la interculturalidad, yo creo y esperamos que... esa es la pelea que tenemos hoy en día independiente que podamos hacer la pega pero ese es el tema, ese es el tema que tenemos pegado, que los socios entiendan qué significa ser socio o el derecho entiendo yo que cumplir como... socio o trabajador ese es el tema que estamos peleando pero... como le digo vamo' a tener una capacitación de interculturalidad... y ahí yo creo vamos a tener...

- una vez que zanje eso...

E4: claro, o sea... tenemos varios proyectos cosas que tenemos que hacer pero después que pase todo este proyecto de la licitación y va a venir otro y... tenemos harta fe de ganar entonces ahí, el día después sería el 4 y también tenemos que esperar otra licitación que hicimos ahí... en el ejercito de las Condes y entiende? Pero... también hay una posibilidad de allá en las Condes.

- ¿y ahí también tendría que abrir otra sucursal?

E4: yo creo que tendríamos que hacer una sucursal, ¿entiende? Porque...

- es trabajar en las Condes.

E4: y de aquí hasta allá... ahí estamos entrando al tema de lo que es jardines, limpiezas de oficinas.

- ¿y también es con la municipalidad?

E4: no, con el ejercito de las Condes... con ejercito donde tienen la base de...

- escuela militar, es lejitos sí.

E4: si, por eso te digo vamos a tener que abrir eh... lo que ahí nos está complicando un poquito es el tema de la experiencia... pero estamos compitiendo con la empresa que está ahí trabajando ahora.

- que también es con la ---

E4: claro, pero... el argumento que nos dieron en el ejercito que ya no quieren trabajar con la empresa que está ahí.

- están chatos de ellos.

E4: están chatos de ellos, entonces... quizás no tenemos la experiencia pero si hay personas que pueden ser... entonces son como 4 meses que aquí a que cierre pero, renovable según como sea...el desempeño.

- oiga y... con respecto, ya ha visto varias licitaciones y todo, ¿Cómo es la competencia mayoritariamente? Con empresas tradicionales o subcontratadas.

E4: mira... eh... hoy en día mayormente participaban las empresas privadas en todo pero... eh... siempre había una parte que... de todo este tema del político, entró la cooperativa y se sabe que el gobierno se beneficia por los empresarios, hasta el gobierno mismo está acudiendo ahora a cooperativas porque se piensa que en las cooperativas eh... no es un lucro no? Las cooperativas son beneficiadas a los mismos trabajadores a los mismo socios entonces esa parte... ya perdió esa invisibilidad que tienen los gobiernos a las cooperativas entiende? Ahora en todas las licitaciones que hay en día, están participando cooperativa lo que antes no se veía... no se veía pero pasando el ejemplo que está dando Jatun Newen en la comuna de Recoleta, era la primera cooperativa que participaba en una licitación, primera vez que una cooperativa ganara una licitación de mil 600 millones y la única cooperativa grande de Sudamérica, hay cooperativas, muchas cooperativas, pero en el tema del barrido en calle no hay, y somos una cooperativa grande.

- ¿y ustedes como les pone eso? Respecto a ver que... empiezan a probar igual nuevos desafíos y también muchas veces basándose en experiencia po.

E4: mira, yo lo único que... me puedo sentir realizado con la cooperativa va a ser cuando tengamos ganada alguna licitación, ¿entiende? Eso quiero demostrar yo, estuve en un periodo de 6 meses, yo entré a... a esto de los nuevos procesos de administración de abril, 6 meses, pero en ese periodo hasta el lapsus que estamos quiero demostrar a los socios que en lo que 2 años no se hizo, en 6 meses estamos haciendo algo, ¿entiende? Ese... ahí me voy a sentir realizado, y les voy a decir ¿sabe qué? No me equivoqué yo con contactar a esta gerencia llegando yo como oficinista, porque antes no se vio, antes era pura pelea, no había sistema de cuentas, nada, claridad de las cuentas, todo, hoy en día igual claro, los cahuines como decimos siempre va a ver, pero ya son pocos, pero hay gente que de repente no, no quieren ver la realidad de esto, que estamos haciendo cosas que no pensamos que nunca habíamos hecho, los hechos son los que dicen, los hechos son los que hablan, ¿entiende? Antes por ejemplo igual había el tema de... el tema del pago, se pagaban los 12 o los 13, pero ahora estamos cumpliendo con pagar los 5, entonces el tema es que claro ahora toda la gente callada, todo, como le digo "no hay ciego, no hay ciego que no quiera ver", ¿entiende? Aun viendo la realidad ignora, ignora, pero... no que no se hace na', hay cambio, ¿me entendí? Porque para que estamos la... el problema que también pasa aquí, en realidad hay una cooperativa y no debería haber bandos, no debería haber bandos en una cooperativa, estamos lidiando con los socios para entender lo que tiene que ser una cooperativa, el mismo nombre lo dice, cooperativa, cooperar, pero aquí hay bandos, los de administración también estuvo su gente con ellos y toda esa cosa, pero porque hemos evitado eso, porque hay compañeros que han sido la anterior gestión que han sido trabajadores, han estado pegado con ellos, hoy en día se mandan las pegas porque hoy no hay esas regalías, aquí es pa' todos igual, entiende?

- porque estaban saliendo beneficiados.

E4: claro, entonces aquí somos todos, somos todos trabajadores, yo como presidente igual salgo a barrer, pero el anterior presidente no, yo he sido barredor y seguiré siendo barredor, pero que yo esté ocupando un cargo no quiere decir que yo puedo dejar de barrer yo salgo a barrer igual, y eso todos ven, ¿me entendí? Todos dicen que yo salgo a barrer.

- y eso igual determina un tipo de liderazgo.

E4: exacto, sí, porque hay veces los mismos compañeros trabajadores dicen cuando alguien les pregunta no po si el presidente sale a barrer, ¿por qué no puede salir a barrer? Salir, si el presidente sale a barrer po, o sea para uno es un orgullo escuchar que alguien le diga un compañero, claro, uno te va a decir “no quiero”, pero la gente de ahí yo digo que venga y salga a barrer ¿Por qué no salí tú po? Porque ya tengo salida, para uno suena lógico ¿me entendí? Que te respondan así cuando alguien pregunte y diga oye él sale a barrer, es un halago pa’ uno.

- predica con el ejemplo... y así incentiva el nuevo liderazgo.

E4: claro, por eso eh... digo a los mismos compañeros tenemos un grupo de sectores que tiene un líder pero... también falta inculcar a los compañeros que es ser líder, hay compañeros que han seguido el curso de liderazgo, lo mencionan, pero en el terreno son distintos entonces ¿Dónde está lo que aprendiste?, porque hay varios tipos de líder, aparte el tiempo que tenimo’ aquí tienen que venir solamente... llegamos y yo no soy el que manda, ser líder no significa que tu vai’ a mandar, ser líder es que tení que enseñar según el trabajo que hay, ese es el otro tema que también hay que inculcar la idea a los compañeros, que es ser líder, me entendí? Porque yo como le digo... como presidente yo estoy liderando un grupo de administración, estoy demostrando que tiene que hacer un líder, que salga a barrer, eso yo quiero que lo vean también.

- que sientan la confianza.

E4: y un líder salga a solucionar los problemas, no sacarlo al compañero, ser líder es no sé, un día puedo ver a una persona, porque todos los días uno no... no sabemos los problemas que tiene cada uno, a veces uno puede venir contento a trabajar, pero en el fondo hay que es lo que siente y eso es lo que también tiene que hacer acción social y entonces tenemos que ir capacitando también.

- toda la razón po señor, oiga y con el cambio de administración, se ha vinculado un poco trabajando con ellos. (con la antigua administración)

E4: si si, no no, si si si... como le digo esos que eran regalones le decía yo, tuvieron que aceptar lo que hoy en día, de cuales son realmente, esto tiene que haber sido y esto va a ser, esos son lo que a ellos les chocó, claro que nunca en el camino nunca van a terminarlo, pero ya son pocos los que hoy en día hay, ¿entiende? Y nosotros estamos acabando todo eso con hechos. Con trabajo. ¿me entiende? Y eso también y eso hace que bueno... yo a veces nunca voy a dejar sin palabras de los compañeros, siempre voy a estar en las buenas y en las malas, ¿me entiende? Siempre ahí...pa’ mi como presidente yo escuchaba, como le decía yo bueno o malo yo lo voy a recibir, voy a tener respuesta pa’ decir, porque el tiene las puertas abiertas pa’ venir a consultar, preguntar todo, lo que antes no lo tenía, antes fuimos vulnerados nuestros derechos de socios, ¿me entiende? Porque antes los administradores, ellos eran nuestros dueños, o sea si son... éramos trabajadores ya no éramos socios.



- se hacia esa escisión de socio y trabajador

E4: claro, entonces hoy en día usted tiene las puertas abiertas, vaya y pregunte todo lo que quiere, hacemos reuniones, lo que nunca hacíamos, informamos lo que estaba pasando, lo bueno y lo malo, y si tiene algo que decir, dígallo, si de repente estamos mal dígallo po', vamos a ir mejorando también, esa es la democracia que tenemos... en este momento.

- y un último... cortito que quería que me conversara, usted dijo que últimamente querían darle vuelta al tema del estatuto, ¿cierto?

E4: si, lo que pasa es que hay que cambiar harto el estatuto porque está muy...

- ¿Cómo va eso?

E4: bueno... ya se acordó en asamblea del 27 de junio que vamos a cambiar el estatuto, que va a ser después de este proceso de licitación, lo que pasa es que hoy en día eh... también hay compañeros que también tenimo' que, que ellos entiendan... hay compañeros que trabajan en 2 turnos, uno en la mañana trabaja en empresa privada y otra en la tarde otra empresa privada y en la mañana están aquí, siempre tiene que ocupar los horarios de la cooperativa ¿Por qué no puede ocupar los horarios de la empresa privada?, allá llegan puntual, llegan anímicos y aquí pasa la hora, también lo hemos conversado junto, a mi... hemos conversado diciéndole que se viene un proyecto nuevo, un proyecto en donde tenemos que tomar ya las cosas como corresponden, no es que seamos más... Tenemos que hacer, nosotros somos una empresa, administradores somos nosotros, tiene que dar responsabilidad, como yo como socio llego a faltar me van a poner una multa, "eso no se puede", nosotros estamos invirtiendo aquí po, es nuestra inversión, es nuestra responsabilidad, nuestro trabajo, ¿y por qué se va a la otra empresa? Y tiene que estar ahí, ¿Por qué no piden permiso? Ay que no me dan, ah ¿ve? Y ¿Por qué aquí no ma'? ese es el tema, les comparo, ¿entiende?

- y se da mucho eso que haya gente que trabaja en...

E4: si la mayoría, la mayoría trabaja en 2 turnos, yo trabajaba en 2 turnos también pero yo tuve que... sabía a lo que me enfrentaba y afrontaba yo con esta situación, pero yo quería, porque quería demostrar y quería llevar o quiero llevar a esta cooperativa a que sea grande, pero no con nombre sino con hecho, y quiero que un día... porque este es un periodo de 2 años y si no salimos re-seleccionados bien, pero a mí no me...

- el paso a paso.

E4: claro, o al menos salir y decir ¿sabe qué? Hice algo bueno y ahí está y el que sigue que venga y siga haciendo mejor que nosotros, claramente ¿me entendí? Porque nosotros podemos ser relegados 3 veces pero... yo creo que igual hay gente que puede ir detrás de nosotros, tomando la posta, aprendiendo, ¿me entiende?, pero que mi gestión termine y diga ¿sabe qué? Cumplí con lo que yo quise y aquí estamos, continuemos, pero como te digo haciendo los mismos proyectos que tenemos y que Jatun Newen siga siendo más grande, porque este proyecto ya... bueno, nosotros estamos más viejos, de repente vamos a ser algo, de repente no sabemos el día que nos pueda pasar algo, el día que... y vamos a quedar hasta ahí no ma' y van quedando detrás de nosotros, no sé po', los hijos, porque detrás de esto que vengan familiares, porque este proyecto se hizo para eso, ¿me entiende? Que es para nuestros familiares, que ellos vayan haciendo una... una generación, ese es el proyecto que tenemos nosotros pero también que todos los socios estén con esa mentalidad y hacerles cambiar que esta cooperativa... porque ya más tarde nosotros no vamos a estar, pero va a

estar otro que van a decir “oye nuestros viejos, nuestros papás, crearon esto” y hoy en día nosotros estamos llevando a delante, ¿me entiende?

- y ¿Cómo?... y ¿Cómo usted va a enfrentar esa situación? Con el estatuto nuevo, por ejemplo, como normarlo para...

E4: es que lo que nosotros queremos hacer en este estatuto que traiga sanción hacia los compañeros, porque hoy en día no tenemos sanción y tampoco podemos sancionarle si no tenemos estatuto, ¿me entiendes? pero ellos ya están claro lo que se va a venir porque vamos a comprar un marcador de huella, vamos a controlar la hora de entrada...

- de salida...

E4: vamos a ser más consecuentes y si te pasai 5 minutos y vai' acumulando todos los días y al mes vai' a tener tantos minutos, esa es la única forma de parar todo esto... porque realmente como le digo queremos que Jatun Newen sea una cooperativa ordenada, responsable, ¿me entiende?, eso es lo que buscamos, que ellos aprendan que esto... y aparte les hacemos entender que Jatun Newen es la cooperativa que más mayormente está pagando, la que mayor sueldo paga en el mercado, ninguna otra empresa le va a pagar lo que Jatun Newen paga y por eso les digo que estamos peleando a las cooperativas con el tema que nosotros hacemos un sueldo para nosotros, no para la empresa privada, no para el empresariado que se ganan 30 o 40 millones mensuales... ese es el tema que mucha está entendiendo, lo que es hacer una cooperativa o para qué son las cooperativas, ¿me entiende? Porque hoy en día se están haciendo... se están formando muchas cooperativas.

- hay un bum.

E4: y con ese bum esta Jatun Newen es todos lados, hasta en Santiago también. ¿me entiende? Hoy en día por ejemplo, hay compañeros que van a postular a trabajos en otras partes, presentan curriculum que están trabajando en Jatun Newen y ¡oh Jatun Newen! Y los contratan por el puro nombre.

- porque es buena la referencia.

E4: es buena referencia, entonces eh... es la parte que yo le digo, pa' uno sentir que estai haciendo las cosas bien, pero nos falta un poquito más, como le digo que... eh tomen conciencia de la responsabilidad.

- y eso es lo que van solucionando a través de las charlas con...

E4: si po, si es es la idea de que hagamos capacitación, de que llegue un momento que los socios... bueno y como... o sea hacer la capacitación y nos vamos a ir dando cuenta en el terreno día a día, el día que nos vamos a ir dando cuenta... es como están las capacitaciones o de como ellos...

- van incorporando.

E4: de cómo va a ir... o sea de como estai entendiendo lo que es una cooperativa, eso es lo que peleamos día a día.

- muy bien, bueno Freddy, eso sería la entrevista, muchas gracias por su tiempo y siempre es un agrado conversar con usted.

**Entrevista N° 5**

**Fecha: 04/09/18**

**Lugar: Manzano 535, Recoleta, Región Metropolitana.**

**Duración: 26:14 minutos.**

- Comenzamos la grabación voy a dejársela ahí, bueno lo primero que quiero que me diga es si se puede presentar y cuál es su experiencia en la cooperativa.

E5: mire yo, mi nombre es Isabel Mondragón, soy socia integrante de la cooperativa Jatun Newen y...decirle que bueno yo como experiencia en trabajo de aseo tengo 6 años con Jatun Newen tengo 2 año, y la experiencia que yo le puedo contar lo que he vivido en Jatun Newen ha sido una muy buena experiencia, porque yo he trabajado en empresas privadas y que es muy distinto a una cooperativa formal. A una nueva cooperativa de recoleta, porque es la nueva cooperativa de recoleta, una gran experiencia con mis compañeros conmigo misma el trabajo muy buena muy buena experiencia aprendí mucho en los dos años anteriores aprendí mucho.

- ¿y cómo llego a Jatun Newen usted?

E5: Mire nosotros cuando trabaja... empezamos a trabajar... trabajamos directamente para la municipalidad en aquellos 3 años atrás trabajamos a boletaje, yo trabajaba dos turnos feria y barrido de mañana patronato, entonces llega un momento en que el alcalde nos llama, trabajamos para la municipalidad entonces dijo el alcalde; ¿por qué no formar una cooperativa? chiquillos una cooperativa en la cual sea formada por ustedes y para ustedes. La mayoría somos extranjeros, peruanos, colombianos, bolivianos entonces tuvo esa gran idea y nosotros ahí fue la idea también de unirnos nosotros y formar esa cooperativa empezamos, a poner granitos de arena de a poquito.

- ¿y en ese momento como se lo tomaron ustedes?

E5: ¿eh?

- ¿en ese momento que les pareció la idea?

E5: no... magnífica idea... no.... Sí.

- y tenían algún acercamiento previo, se imaginaban lo que era una cooperativa tenían....

E5: no todos, había unos cuantos trabajadores que tenían noción ya, era ellos ya tenían avance porque había algunos que habían estudiado cooperativismo, ya tenían un avance.... Yo no yo todavía no porque nosotros solamente nosotros solamente nos dedicamos al trabajo al barrido, barrido. Bueno yo tengo un poco de noción en mi país que es distinto acá, entonces este yo también fui de la idea no de dar mi opinión decir que bueno, formar una cooperativa es bueno, porque, porque aparte que este...

- Tos tos, muchas gracias.

E5: los beneficio que nosotros obtenemos es para nosotros mismo cierto, y me gustó la idea y yo también opine los mismo que se forme la cooperativa y se formó la cooperativa... fue un gran ideal.

- y... en términos de por ejemplo la experiencia que usted estaba teniendo en trabajo anterior en la misa en aseo y...

E5: ya.

- como, y usted ¿cómo podría decir que le cambio el cotidiano por así decirlo?

E5: mire, mire... a mí en cuanto el trabajo no lo mismo lo mismo porque eran las mis rutas, lo mismo lo mismo, con más responsabilidad si ya porque... porque es nuestro patrimonio entonces tuvimos más responsabilidad ya cuidar... cuidar lo que era nuestro y empezamos a tener, de repente dice mira qué te parece hay que hacer esa área de allá chiquillos ya terminaron ¿lo pueden hacer? Pero por supuesto que si si vamos nosotros lo hacemos claro, es este una colaboración, que este si claro que si ya. Cambio en qué manera en que nosotros este estamos más más colaborativo, cada favor que pedía la municipalidad nosotros lo hacíamos porque también decíamos que como ellos también nos apoyaban nosotros también, y si y nosotros lo hacíamos como dice la palabra en cooperativa, cooperábamos cierto juntos... juntos y muy bien a mí me cambio mucho... mucho la idea de.... porque yo tengo esas ansias de seguir trabajando porque yo pertenezco ahorita a la administración y soy, soy la persona social entonces yo quiero seguir trabajando, no solo en el ámbito de aseo me entiende, en otras áreas por ejemplo nose po, seguir adelante buscar otras empresas que se yo de repente formar una pequeña empresa dentro de la cooperativa de tejido.

- complementar.

E5: exactamente otros rubros, podrán ser este por ejemplo cortado de pasto o sea incrementar más dentro de la cooperativa más áreas y eso para generar más trabajo y que todos tengamos trabajo esa es la idea mía, en particular por eso que a mí me cambio mucho esto entrar en la cooperativa.

- en sentido que se le abrieron puertas por así decirlo.

E5: sí, sí, sí, y aprendemos aprendí mucho porque no solamente me dedico a este, sino que también he recibido muchos impulsos más.

- ¿cómo cuáles?

Isabel: eeehh... por ejemplo nosotros tenemos muchas capacitaciones sobre reciclaje no, como podemos este formar otra pequeña empresa, nos capacitamos vinieron chiquillos de la universidad a capacitarnos y eso nos sirve a nosotros porque para el mañana, a futuro vamos a ser los mismos.

- formándose.

E5: estamos en eso.

- buenísima.

E5: sí, sí, sí, sí.

- oiga y en términos por ejemplo prácticos. A diferencia por ejemplo laboralmente el hecho de la relación con la cooperativa en comparación a como era anteriormente o salarialmente o ¿qué cambios ve usted?

Isabel: mire salarialmente, bien, bien, bien, cambio en cuanto a economía para nosotros cambio bien.

- se nota ese cambio.

E5: sí porque estamos ganando un sueldo que en otras empresas no se pagan y más el bono del estado entonces estamos bien, en área en cuanto al trabajo.

- o a la relación con los compañeros.

E5: a la relación con los compañeros cambio mucho, porque usted sabe hay personas que no tienen a veces conocimiento no cierto de lo que es una cooperativa, pero aun así nosotros tenemos la intención de capacitarlos, de tener capacitaciones de cooperativa pero no cambiaron no se fueron para el mal, no siempre se preguntaban una controversia entre ellos "mira esto que es una cooperativa, pero que vamos hacer, pero de repente en una cooperativa vamos a trabajar más o no"; no lo mismo lo que pasa es que esto ya es como patrimonio tuyo empezamos a explicar no, no mucho poco fue ese choque que tuvimos ya, porque nosotros tenemos tiempo trabajando no solamente aquí en recoleta trabajamos en otras afueras, entonces no choco mucho nos chocó el ser cooperativistas.

- ser responsable de sus propios actos.

E5: exactamente, cuidar lo de uno.

- y esos desafíos por ejemplo usted siente dentro del está integrada esa cultura cooperativa ya en la organización, en el sentido del trabajo en equipo de la cooperación o también muchas veces se mal entiende y puede haber gente que no los integra tanto como cree que funciona eso.

E5: si hay si hay, yo le mentiría si diría que todos estamos acorde estamos, no hay gente que si todavía, todavía entra en discusiones en controversia no entra en, pero yo creo que ellos tienen todo el derecho porque, porque algunos ya saben y esos que saben empiezan a conversar con el que no sabe, entonces le dice mira una cooperativa es así así y se sigue formando y hay que hacer esto, entonces ellos empiezan a decir mira sabes que, no pero porque... porque ellos desconocen ya y nosotros empezamos a explicarle, no si si todavía hay personas que todavía este no....

- como que reman para el otro lado.

E5: Si, gente, porque no todos estamos capacitados para eso... Por ahora por ahora.

- y como ha sentido usted la evolución en el tiempo, cree que ya se han sabido ir acoplando.

E5: sí, sí, hay... hay de 100 no mucho, pero hay un 40% que ya están adecuado, ya ellos ya conforme han transcurrido los días no, ya tenemos un acercamiento vamos diciéndoles vamos capacitándole cualquier, cualquier pregunto cualquier duda que ellos tienen entonces tratamos de hacerles llegar toda la amplitud de las preguntas que ellos hacen y la respuesta de nosotros, pero con mucha transparencia paraqué así ellos con el tiempo no haiga eeehhh...

- distanciamiento.

E5: no porque... porque administración junta vigilancia y socios somos socios todos somos socios porque todos salimos a trabajar todos no porque te llevamos un cargo no trabajamos no, llevamos un cargo igual salimos a campo terreno, entonces no hay nada que discutir salvo que pregunten que paso con tal cosa que paso con esto que paso con lo otro, nosotros tenemos que decir no mira paso esto está pasando aquello está pasando lo otro y todo va haber transparencia, nosotros no tenemos la mala intención de que esto sea ahora nos ilusionemos y después no, tómallo con calma de que tenemos para tiempo.

- paso a paso.

E5: si tenemos para tiempo.

- y usted me dijo que era de la junta de vigilancia.

E5: yo soy de la administración.

- ¿y cómo ha sido si experiencia en esa tarea?

E5: mire a mí me encanta esas cosas porque yo ya de Perú vengo liderando, yo en Perú e liderado, pero no he liderado cooperativa yo he liderado por ejemplo allá en Perú se le dice asentamiento humano cuando hay una invasión de tierras... que es muy diferente muy diferente.

- una toma de terreno como la llaman acá.

E5: toma de terreno, pero esas tierras son del estado, uno tiene que al tomar un terreno tiene que ser tierra libre.

- tos.... Tos...

E5: cierto, entonces ahora para sacar toda esa documentación, para que se saque las partidas de nacimientos de esas tierras eso no es cosa fácil, es una es una lucha lucha, luchar luchar y luchar, hasta que uno lo consigue entonces yo he sido presidenta allá, pero yo muy buena porque he podido comparar ser partícipe de una cooperativa es muy distinto a lo otro.

- ¿y cuáles son los desafíos que se presentan aquí en las cooperativas?

E5: los desafíos que se presentan aquí en la cooperativa son.

- en la administración.

E5: muchos... Muchos porque tenemos en mano a.... por ejemplo, seguir aahh... buscando metas me entiende la idea de nosotros es abrir caminos abrir metas para que, para seguir abriendo puertas y mira sabes que licitar aquí licitar acá, son muchos desafíos acá irnos a tal sitio poner nuestro trabajo nuestro conocimiento, ira ahí esto Jatun Newen hay un grupo que se desempeña en esto tenemos cuerpos que trabajan que trabajan allá, entonces.... Son muchos desafíos, a veces se nos van a cerrarlas puertas y algunos van a poner la vista en nosotros, pero ya eso depende de nosotros de qué manera vamos, vamos afrontar ese desafío, pero hay muchos hay muchos desafíos.

- ¿y cuál cree usted que podría ser como el desafío que Jatun Newen se establece a mediano plazo, o a largo plazo, poder expandirse poder, que cree como lo ve usted?

E5: mire a largo plazo es..... por ejemplo... el desafío a largo plazo que nosotros estamos mirando es que esta cooperativa.... Eeehh.... Trabajar para que esto se mantenga ya, de repente tener la que ya no te sea que ya no seamos los 80 socios seamos más más socios de repente salir fuera de esta comuna.

- expandirse.

E5: y que lo estamos logrando, yo pienso que estamos, estamos en ese camino.

- en ese mundo.

E5: Y el desafío de nosotros es llegar a más a más allá y lograrlo y que como le repito que no se queden con 120 socios, sino se extienda como, hay una que conozco yo que es la "SOL NAVAL "por ejemplo, esa cooperativa.

- en valpo.

E5: sipo, esas cooperativas se han hecho grande ellos tienen cogido los colegios los metros no, y esa cooperativa se mantiene es grande, nosotros queremos ellos son como.

- un espejo.

E5: espejo y nosotros queremos ir detrás de ellos.

Ruido fuerte de celular

- oiga y en esta como me contaba en esta experiencia de dos años usted cuáles cree que han sido las principales dificultades que se han presentado en Jatun Newen, a lo largo de su experiencia que ha estado en la cooperativa...

E5: ya.

- ¿qué dificultades usted cree que son las que más se han presentado o las más difíciles de solventar?

E5: sí, cuando nosotros empezamos recién, fue la cuestión dinero porque nosotros para entrar para que nos den el alcalde.

- ¿la licitación?

E5: lo de la licitación nosotros tenemos que contar con un dinero muy muy fuerte, y eso fue una cosa que a nosotros nos desesperaba porque de a donde lo sacábamos en ese instante, ya nosotros éramos prácticamente con un sueldo muy bajo y a boletaje y formar una cooperativa de adonde como nosotros nos rompíamos la cabeza nos dábamos vuelta todos los socios eeehh... A diario reuníamos oiga, uno daba una opinión otro daba otra opinión de adonde como lo hacemos entonces que quedo, nosotros mismo damos nuestras cuotas, mira hay una idea hay que hacer esto mira pongamos nuestro dinero, unos empeñaron unas casas uno de 15 millones otro de 1 millón otro de medio millón y se fue juntando una bolsa ya, sí, pero esa fue la preocupación más grande.

- la punta pie inicial.

E5: la cuestión, sí... porque mire personal teníamos.

- experiencia tenían.

E5: la experiencia... demasiada experiencia pero faltaba el núcleo importante que era el dinero tener que llegar a esa carta de garantía ese fue el dolor de cabeza de nosotros y que llego momentos en que nos desanimábamos, no, no lo vamos a lograr, si lo logramos, no lo vamos a lograr sí, no, sí, entonces a la final todos ya teníamos una idea positiva y empezamos a no sacárnosla y a buscar medios saben que; hay otra cooperativa que nos asesoró y esa cooperativa este entro con nosotros a trabajar y con una gran suerte cobramos la licitación.

- buenísimo.

E5: pero fue muy muy muy muy... Una cosa pues.

- montañas.

E5: para nosotros pensarla todos los días oye, y a si era todos los días ganaremos no ganaremos, que dicen ustedes, sí, sí, otros no, si, no si hasta que de repente nos dieron la oportunidad.

- Buenísimo.

E5: y... y sabe que pasamos, e fue bonito fue muy lindo porque igual nos dio muchas preocupaciones a y, y salimos nos probamos que fuimos optimistas y con mucho optimismo y esmero uno sale adelante.

- consiguieron la...

E5: si de verdad.

- y una vez que se consiguió eso, que... no es que me quiera centrar en lo negativo ni nada por el estilo, pero después que lograron ese objetivo que como usted me dice les quitaba el sueño probablemente.

E5: Si.

- que, que dificultades se les fueron presentando, no sé cuándo ya estaban, en el fondo estaban haciendo lo que siempre soñaron por hacer, me imagino que en la realidad uno siempre está haciendo las cosas y se le van presentado problema...

E5: si... Si, los problemas que se presentaron cuando ya estaba formada la cooperativa fue el mal manejo, el mal manejo de la primera administración eso fue, fue un poco para mi más que todo, para todos nosotros porque de haber formado todo se formó la administración entonces ya venía en un poco feo, gente que entro fueron elegidos entraron y empezó ya empezaron las decadencias a...

- ¿había poca comunicación?

E5: poca comunicación, cada uno por su lado empezaron las discordias, a pesa que junto luchamos juntos dimos la mano salimos hombro a hombro ya empezó la decadencia, arriba allá ellos ya arriba del escenario ya no había esa comunicación con nosotros, nosotros no podíamos pedir nuestros derechos no podíamos pelear por nuestros derechos ya se nos negaba, si un socio se presentaba a pedir algo que le correspondía o le pertenecía no, porque todos si usted le pregunta no solo a mí le pregunta a un socio le van a decir lo mismo... Una gerencia pésima, pésima, pésima, porque ellos empezaron a mirar ellos a tomar el mando.

- a cerrar el...

E5: pero ellos, ellos no más, ya nosotros quedamos al olvido ya no se discutía por nuestros deberes ya, pan ostros ya no teníamos, se nos fue quitando esa fe, se nos fue desmallando todo esa esas ganas se iban desmallando, porque yo fui testigo, o sea, yo le cuento porque yo pase en carne propia eso, porque yo era una de las que siempre discutía, cuando estaba.

E5: yo decía, pero porque después de que hemos ganado esto y es un patrimonio nuestro porque no nos tiene que dar a nosotros, si supuestamente trabajaban con nosotros tiene que darnos, y es nuestro derecho... Y ya no, ya si quieres a darla si quieres hazlo tú, si quieres si quieres... Pero entonces para que estas tu ahí, nooooo, es cuando los socios empezaron a venirle a la idea las cosas negativas, y hasta ahora.

- estaban todos viéndolas.

E5: y hasta ahora les ha quedado ese virus, se les ha quedado porque siempre ellos están a la defensiva.



- pensando que se los pueden...

E5: claro, eso, eso me dicen a mí, no mira, esto no, pero yo le digo tranquilo no va a pasar eso, o sea si les ha quedado como un psicosis, es... es psicológicamente nos... nos porque yo me incluyo, nos ha quedado una psicosis.

- como desconfianza.

E5: como desconfianza, que, que ya no, que vamos a caminar lo mismo que los anteriores, y eso a mí no me gusto a nadie le gusto ese pasaje, ese mal pasaje de todo lo bonito empezó a quebrarse a quebrarse quebrarse... Porque, porque había una gerencia que se ponía altanera con nosotros nos gritaba nos mandaba hacia tronado los dedos y si quiere hacer.... A veces llovía en tiempo de lluvia nosotros le decíamos, pero danos ropa, tienes que hacer esto tienes que decir tú al empleador que no podemos seguir trabajando cuando hay mucha lluvia, a ellos no les importaba, entonces eso fue un golpe pa nosotros, porque yo siempre decía porque a mí cuando yo veía estas cosas yo le decía no podemos seguir trabajando a si porque no se puede, uno puede hacer un accidente cualquier cosa no, entonces ellos...

- no pescaban.

E5: nooo... Ellos en sus casas, entonces empezaba la gente a pedir cambio, cambio, queremos cambio, pero eso te voy a decir que..., paso como un, un tiempo feo que paso que pasamos nosotros todos.

- ¿Y se prolongó mucho tiempo?

E5: si por dos años, puro peleas, puro críticas, nada positivo se hallaba nada todo se murió ya no había esas ansias esas miras, no... Se murió porque por el mal manejo de la primera administración, entonces la gente empezaba que se vayan que se vayan, vamos a votar, vamos hacer la reunión general de socio, y es ahí, ahí estaban hasta que se formó y pidieron el cambio una vez que hubo ese cambio, que nosotros recién tenemos 4 meses 5 meses, entro esta nueva gente y bien pues no bien... eso eso es el pasaje que le cuento fue de lo peor.

- sí.

E5: porque hubo más pasajes, pero no tanto...

- discusiones normales.

E5: clarooo como empleador, como ellos también tiene el rigor, pero uno como trabajador tiene que cumplirlo y uno lo sabe uno ya sabe lo que tiene que hacer nosotros sabemos nuestro trabajo, no tanto, pero lo que más y si quiere entreviste a los demás socios y le van a decir lo mismo que yo le voy a decir, fue una etapa muy difícil para nosotros.

- y esa forma y esa forma cuando ya se pedía el cambio estaba programado así o se tuvo que ver adelantado la elección.

E5: se adelantó una vez, Una vez se adelantó se adelantó peor en vista de que ellos, como ellos sabían más que nosotros un poco más ellos se defendieron dijeron que y fue la verdad la verdad que nosotros lo hicimos así a la ligera y no nos percatamos que así no es, mira era tanta la desesperación de nosotros que queríamos hacer tomas, no sabe qué porque no nos paramos todos porque no vamos a trabajar, no nadie mueve un escobillón y nos paramos allí en la casa cooperativa y pedimos la salida de él, ya y decíamos... Otros decían no no podemos, yo era una de las que decía

no no no tú no puedes dejar de brazos cruzado no era una psicosis que decíamos hay que hacerlo hay que hacerlo, un montón de idea nos reunimos en las noches para discutir, no eso no porque estas con un empleador ya y cuando tu trabajas con un empleador tú con el empleador no puedes quedar mal, ellos no tienen nada que ver con que la administración este mal porque ellos están pagando tu plata, entonces nosotros entramos hacer ese cambio pero de la nada hicimos la reunión votaron por alguien pero igual se deshizo eso, porque el presidente igual salió ganando dijo no si ustedes no han hecho por regla todo, fallaron y fallamos peor, fallamos y fue peor.

- se puso más tensa.

E5: más peor se puso, entonces llego un momento en que nosotros buscamos un asesor legal, como se puede hacer esto y nos dijeron, claro esto está mal hecho, pero si ustedes hacen así hacen acá por etapa por etapa eso va a salir, demoro como cuatro meses, pero lo hicimos tenía que venir tal autoridad tal autoridad tal autoridad, ellos tienen que estar aquí ellos tienen que saber.

- protocolo.

E5: hay, hay autoridad.

- tos ... toss.

E5: que están muy delante de nosotros y que nos van a defender, yo buscaba eso primero, yo buscaba no comentamos el error busquemos, busquemos y llegamos hasta la DAE, la DAE fue fuimos para allá ellos dijeron sí sí se va hacer, pero hagan esto por el conducto regular ahí sí y empezamos hacerlo y se cambió se hizo la reunión, pero todo por conducto regular así se formó el comité de eeehh... eeehh...

- de direcciones.

E5: de direcciones se formó se formó, una vez que se formó se cumplió con la votación limpia a voto unánime por urna todo, todo.

- en regla.

E5: si en regla.

- tos tos.

E5: y salió, salimos elegidos los nuevos y después no podíamos tomar el mando todavía porque no teníamos una respuesta y ellos los que estaban ahí empezaban con su mismo defecto no nosotros seguimos siendo presidentes... No, pero nosotros ya salimos elegidos, no, pero esperen aún no tenemos una respuesta de la DAE, si estamos aceptados o no para poder.

- ejercer.

E5: tener un respaldo se rogo tanto se rogo al me justo vino la respuesta de la DAE ahora si ahora sí, ahora ellos empezaron.

**Entrevista n° 6**

**Fecha: 14/09/18**

**Lugar: Manzano 535, Recoleta, Región Metropolitana**

**Duración: 28.48 min.**

- Don José, quiero que me cuente ¿Cómo llego a la cooperativa y si antes tenía otro trabajo en Chile?

E6: Buenas tardes, yo llegue a la cooperativa, el año pasado 2016, llevo de trabajando dos años, por intermedio de unos familiares y unos amigos, buscando trabajo llegue a la cooperativa, en esos tiempos, reciente se estaba iniciando la cooperativa, estaba formada pero recién inicia, empecé a trabajar en noviembre del año 2016 hasta la fecha que estoy trabajando. Mayormente, he trabajado en la cooperativa, a excepción del año 2017, en agosto, hasta marzo trabajaba en HGR que también era zona de barrido por Santiago.

- ¿Esa no era una cooperativa?

E6: No es una empresa también de barrido, pero se llama HGR y después casi todo el trabajado que estoy haciendo acá es en la cooperativa.

- ¿Es primera vez que trabaja en una cooperativa usted?, ¿cuál ha sido la diferencia que usted ha visto en esta cooperativa en relación a sus trabajos anteriores?

E6: Si primera vez aquí en Chile que trabajo en una cooperativa, a diferencia de una cooperativa, la cooperativa es algo que normalmente tenemos que estar todos unidos, relacionado entre nosotros, hacer los trabajos conjuntamente, y encima que la cooperativa a inicio yo ingrese como personal contratado, me contrataron por 3 meses, luego un año, actualmente pase a ser socio de la cooperativa, a ser parte de la cooperativa, que yo también puedo tomar decisiones porque soy como dueño de la cooperativa, soy dueño y trabajador a la vez, la diferencia es bastante porque en las otras empresas debo acatar las órdenes pero en la cooperativa hay momentos en los que yo puedo decidir también, decidir pero no tanto, dar ideas, aportar con ideas, hacia la cooperativa, hacia el futuro de la cooperativa, por el bien estar

- ¿Usted actualmente es socio de la cooperativa?

E6: Si, actualmente soy socio, y formo parte de la junta de vigilancia.

- ¿Cuénteme su función dentro de la junta de vigilancia?

E6: La junta de vigilancia, actualmente está formada por tres socios, mi persona esta como presidente, de vicepresidente tenemos a Rubén romero, y de secretaria esta Erika Gualambo, lo cual como función tenemos que velar el dinero de la cooperativa, todo de las finanzas tenemos que chequear que todos los documentos estén bien, que se esté repartiendo bien el dinero, que no haya muchos defectos o desfases. Esa es nuestra función, a pare que vemos la liquidación del personal, si tiene faltas o no, si han pagado o no han pagado, ver las facturas de las compras que se realizan, a pare de otras facturas de acuerdo a la gerencia que nos da el papel que nosotros pedimos y nosotros verificamos si está bien o mal.

- ¿Y cuáles son las dificultades que usted se ha enfrentado al momento de trabajar con la junta de vigilancia y realizar su rol fiscalizador?

E6: Por el momento, como recién estamos empezando y somos tres, nos atareamos por el tiempo que nos dan, porque tenemos distintos horarios en el trabajo, yo por ejemplo trabajo en la mañana y mi compañera trabaja mañana y tarde, mi compañero también. Entonces hacer una reunión, es el gran problema, porque no disponemos del tiempo, y encima que somos solo tres personas, ese es el gran problema por el momento, pero después hasta el momento, no hay problema, porque la administración nos da todo lo que necesitamos por el momento

- ¿La administración les ayuda con las tareas que deben cumplir?

E6: Sí, hasta el momento, hemos solicitado la documentación y las han entregado. De acá para adelante todavía no sabemos bien.

- ¿Y ustedes como junta de vigilancia tienen que dar algún informe o reporte a sus compañeros?

E6: La idea es una vez que hagamos mensualmente el análisis de lo que nos dan, tenemos que hacer un informe de la administración para ver lo que hemos encontrado nosotros. Si está bien, un informe bueno, si está mal, los defectos que se han encontrado, así ellos pueden corregir también, y aparte tienes que hacer el informe mismo hacia los socios para que estén enterados de cómo está la cooperativa

- ¿Usted cuando ingreso en la cooperativa, paso por alguna especie de capacitación o formación sobre lo que es la cooperativa, lo que significa una cooperativa?

E6: Si porque para iniciar la cooperativa, teníamos varias veces distintas capacitaciones, teníamos una capacitación que nos duró más de tres meses, que es casi diariamente duraba desde la una de la tarde a cinco de la tarde, por casi tres meses, para ser líder de equipo y muchas cosas más, tuvimos tres tipos de capacitaciones, una nos duró tres meses, otra dos meses y otra un mes. Y otras capacitaciones que mi persona no pudo asistir porque no me alcanzaba el tiempo para asistir.

- ¿Y esas capacitaciones usted la tuvo cuando ingreso a la cooperativa o a lo largo de su trabajo aquí en la cooperativa?

E6: Ósea interior de la cooperativa, te digo que del año 2017 al 2018, siempre han solicitado esas capacitaciones, la cooperativa las solicitaba, las personas, cualquiera de nosotros voluntariamente, tú te inscribías si querías aprender, van básicamente hacia nosotros. Ahora lo que es la parte de la junta de vigilancia, tenemos otro tipo de capacitaciones, que nos ha dado el abogado de la cooperativa, el señor, Mario López, algo de dos horas nos dio una capacitación sobre la junta de vigilancia, ahora también contamos con un asesor que se ha presentado en la administración que ellos también nos van a dar una capacitación, especialmente todo lo que es la junta de vigilancia, todo detallado, que debemos hacer.

- Y estas capacitaciones de la que usted me habla, ¿se le está impartiendo a los nuevos trabajadores que ingresan hoy o se imparten a aquello que son socios? En la actualidad, ¿cómo son esas capacitaciones?

E6: Las capacitaciones busca a la gerencia con el presidente, buscan en universidades, van viendo qué tipo de capacitaciones y ponen un anuncio a las personas interesadas que desean y que puedan asistir porque los horarios hay algunos que no pueden con los horarios. Entonces las personas que

tienen tiempo y les interesa se anotan a esa capacitación, técnicamente es para toda la cooperativa en general, tanto personas que ingresan recién como los antiguos.

- ¿Y cómo ha visto usted la participación los trabajadores con relación a esas capacitaciones, les interesan, participan?

E6: Hay parte de, como en toda cooperativa, en toda empresa, hay compañeros que nos les interesa, no desean o de pronto no tienen tiempo también, en cambio del demás si participamos nosotros.

- Es decir que la voluntad de los trabajadores para participar depende mucho del tiempo que tienen, o tampoco hay un interés por parte de los trabajadores por saber más de la cooperativa, ¿cómo usted ve ese interés y ese compromiso de los trabajadores con la cooperativa?

E6: Hay compañeros que nos les interesa mucho, básicamente, están abocado a los que es el trabajo y lo que ganan, más allá, no les interesa casi nada, no les interesa aprender ni nada, no desean ellos.

- ¿Por qué crees usted que no les interés, no se sienten comprometidos o vinculados con la cooperativa o tienen otros intereses en realidad?

E6: Yo creo que no tienen interés en la cooperativa, son personas conformistas que se conforman con lo que tienen y con lo que saben, no quieren aprender más ellos, con lo que saben ahí quieren quedarse y ya.

- ¿Pero la empresa, los invita a ellos a participar, los invita a tener un mayor vínculo?

E6: Sí, por eso la cooperativa pone el aviso de que tal día se realizara la capacitación y pide voluntarios para que ellos puedan asistir y aprender más, pero como ellos no desean, no quieren, entonces no quieren.

- Bien, ahora con respecto a las instancias donde los trabajadores puedan participar en alguna actividad al interior de la cooperativa, ¿cuáles son esas instancias que actualmente o en el pasado se han dado? Por ejemplo, donde los trabajadores ellos, pueden dar su opinión, dar ideas, cuáles son esas instancias.

E6: Los socios, mayormente en la cooperativa, ellos tienen una reunión, en la asamblea que se hace, ahí es donde tienen voz y voto, pueden dar ideas y opiniones, pueden hacer todo lo que ellos quieran porque es en una reunión, ahí sí son los dueños, pero lejos de eso cuando hay reuniones informativas, puedes opinar y dar tus ideas, o puedes reclamar si estas disconforme con algo, pero lejos de eso, en el horario de trabajo, ya eres solamente un trabajador en ese momento, y estas abocado a las órdenes de un líder que tenemos, hay no puedes reclamar mucho porque eres un trabajador, pero luego en una reunión, ahí si tienes todo el derecho a reclamar y pedir todo lo que necesitas.

- Ya, ¿entonces es en la asamblea donde los trabajadores pueden dar activamente su opinión y expresar ideas, existen otras instancias?

E6: Si, ósea, en la reunión puedes reclamar, pedir, hacer tu pedido, todo, dar tu punto de vista, hay otras instancias donde si estás disconforme con algo, te acercas a la gerencia voluntariamente, con una o dos personas, o solo y le pides al presidente, al gerente o la junta de vigilancia que esta cosa esta bien o que necesitas esto, pero básicamente en la gerencia.

- ¿Y cómo ha sido su experiencia en esos momentos de participación, se dan que participan o por lo general solo son algunos los que en general están hablando?

E6: Normalmente son personas conocidas los que piden o reclaman o dan ideas, pero hay otros compañeros que asisten porque es una obligación para ellos asistir, como socios tienen que estar en las reuniones si o si, básicamente son conocidas las personas los que dan su punto de vista.

- ¿Y usted cree que la empresa fomenta e incentiva a los trabajadores para que ellos expresen su opinión y expongan sus ideas?

E6: Sera, por ejemplo, actualmente tenemos otra administración, otro presidente, anteriormente teníamos otra administración que ya se cambió. Entonces el presidente anterior, era una persona que no aceptadas ideas, nada de nada, era autoritario con sus ideas, decía que las cosas se hacen así y así quedaba todo, como él quería se hacía todo. Actualmente hay otro presidente que recibe ideas, pregunta, quiere estar con la gente unidos.

- ¿Y usted personalmente a propuesto alguna idea o ha dado su opinión?

E6: Si, hay varias cosas que he conversado con el presidente, pero así los dos conversando nada más, no en grupal, sobre la cooperativa y el ahorro para no gastar mucho dinero, de los trabajadores y muchas cosas, doy ideas para que pueda reducir los costos de lo que vamos invirtiendo.

- ¿Y cómo ha visto usted que ha sido recibida estas ideas que ha dado?

E6: Si han sido recibidas, conversen varios puntos con el señor freddy, y después de eso, hay unos cuantos que lo han hecho y van resultando.

- Cuando se producen algún tipo de dificultad al interior de la cooperativa con algún compañero, que se encuentra en mal estado o que haya sufrido algún accidente, ¿se organizan los trabajadores para ayudar a ese compañero?

E6: Si, hay una persona encargada de eso, en la administración hay una persona encargada de eso, y ella reúne a la gente de diferente manera, puede que haga una colaboración, o puede hace runa pollada, con la idea que se le aporte en algo al compañero, a parte que nosotros entre todos hicimos que si la persona está mal o grave, lo que aportamos de la cuota social, 100 mil pesos va a la persona, va destinada a la persona afectada o que se ha accidentado, o estuviera mal familiar, la gerencia le da 100 mil pesos.

- Eso es por parte de los propios trabajadores, ¿la empresa también asume algún rol en la ayuda de esa persona?

E6: Como te digo, la empresa somos todos nosotros, porque nosotros somos los dueños casi todos, y ese es un acuerdo que hicimos como cooperativa, a la persona accidentada, dar 100 mil pesos de la cuota social que nosotros aportamos, nosotros aportamos 5 mil pesos mensualmente a la cuota social, y de ese momento se le entrega a la persona, aparte de eso, se puede hacer actividades o también otro dinerito, depende de la voluntad de los trabajadores.

- ¿Usted cree que los trabajadores de la empresa están todos unidos por un mismo objetivo?

E6: No están unidos todos con la misma mentalidad, pueden tener la idea sí, pero hay personas negativas que vienen con otras ideas, y comienzan los problemas. No siempre están unidos todos aquí.

- ¿Cuál cree usted que es el objetivo que tiene la empresa con sus propios trabajadores?

E6: Supuestamente, la cooperativa de nosotros como recién está empezando, ya tiene como 3 o 4 años, la idea es crecer como empresa, ser reconocido a nivel de todo Chile, empezamos con recoleta, tomamos la licitación con recoleta, ahora empezamos de nada, de cero, pidiendo dinero a las personas para poder pagar a la municipalidad lo que nos piden, entonces en la medida de los años que pasan, estamos tratando de amontonar de poco dinero para salir adelante y competir con las otras empresas que si tienen suficiente dinero ellos. Esa es la mentalidad de la cooperativa, salir adelante y ser reconocidos a nivel nacional.

- ¿Y con sus propios trabajadores, por ejemplo, brindarle un trabajo más digno, un sueldo por sobre el mercado, u lugar de trabajo bueno para ustedes?

E6: Si, en esa parte sí, porque yo he visto que la cooperativa actualmente está pagando un poco más a diferencia de las demás empresas, nosotros estamos con un sueldo de 410 mil pesos mensuales, con las otras empresas, pagan 320, 280, 350, como queremos eso nosotros, queremos seguir adelante con esa mentalidad, y si sigue mejor todavía, la idea de la administración es pagar 450 mil pesos.

- Dentro de la cooperativa, ¿existe algún grupo de personas que estén en contra de los objetivos de la cooperativa o de las metas que quieren cumplir?

E6: Bueno, la idea de todos es salir adelante, pero siempre hay divisionismo, por ciertas cosas, a veces uno no entiende porque, siempre reclaman algo mal o por algo menos. Pero yo creo que todos tenemos la misma mentalidad de salir adelante, surgir adelante, hacer crecer más la cooperativa.

- ¿Y cuáles son los conflictos que hay al interior de la cooperativa entre compañeros?

E6: Mayormente por el dinero, las ganancias, que se gana ósea lo que sobra, ese es el gran problema. Porque de parte de la administración, mensualmente no te dice exactamente cuánto dinero está quedando, y esa es la duda de todos los compañeros que permiten que haya divisionismo. Mensualmente, muy pocos de los compañeros saben cuánto estas quedan de ganancia. La municipalidad te da algo de 78 millones, creo, a la cooperativa, de los cuales la administración, de ese dinero, saca para pagar al personal, materiales, para pagar al camión y muchas cosas más, y de excedente de lo que debe quedar, esa es la gran duda que tienen los compañeros, porque no les avisan cuanto queda, ese es el divisionismo que hay.

- ¿y por qué los compañeros no saben cuánto está quedando de utilidad, hay falta de comunicación?

E6: exactamente, falta una comunicación por parte de la administración que debe comunicar, decir compañeros tanto sobre este mes, o si ha sobrado, si estamos en perdida o en ganancia, pero no lo dicen mucho. La administración no saca ese comunicado y no avisan mucho. Lo cual nosotros como junta de vigilancia, estamos pidiendo ahora también, y lo que vamos a hacer nosotros es pedir mensualmente y ver cuando está quedando y publicarlo para que los socios puedan ver de repente de esa manera los socios o trabajadores puedan cambiar porque van a saber cuánto queda o cuánto hay de ganancia.

- Entonces los principales conflictos se dan entorno al monto de utilidad, de remanente de parte de la cooperativa, y que eso no se ha informado,

E6: Exactamente, ese es el gran problema, porque los compañeros son medios desconfiados, desconfían de su propia cooperativa, como no saben cuánto queda y a veces no saben en que se invierte, ese es el problema que existe desconfianza.

- y a nivel de convivencia entre compañeros, más allá de la relación que tengan con la empresa, en cuanto el ánimo que hay entre compañeros, hay un buen clima laboral o hay dificultades.

E6: No yo creo que no, porque todos se llevan bien, todos hacen su trabajo conjuntamente, solamente hay momentos o fines de meses, cuando la cooperativa desembolsa, ahí vienen los problemas, después todos tranquilos trabajan todos.

- y se da que los compañeros responden a sus turnos como deben responder, o hay faltas graves, cuál es ese tipo de problema

E6: Ahí sí, creo que es algo personal, porque como en todo sitio no todas las personas rinden al 100 por ciento, hay personas que trabajan más rápido que hacen bien su trabajo, hay personas más despacio que trabajan, eso sí es un problema que no pueden dominar porque digamos tenemos personas de avanzada edad que su trabajo va a ser difícilmente igualado a una persona que sea joven, o una señora y un varón, es la gran dificultad. Nada más el avance, no todos hacen un buen trabajo también.

- ¿Entonces, para la convivencia y el buen trato, hay problemas en ese sentido, es decir, hay un trato acorde a tener un buen clima laboral, hay un trato igualitario entre trabajadores, o a veces se forman problemas, bandos y hay dificultad en ese sentido?

E6: No, no. Esa parte si todos se llevan bien como compañeros, todos trabajan igual, hay momentos que se ayudan, se hacen bromas, se juega, salen juntos, eso si no hay ningún tipo de problemas, nadie forma bandos, nada.

- Al interior de la cooperativa, ¿hay algún reglamento interno, por ejemplo, que sancione, que regule las faltas, o multas cuando hay compañeros que tiene problemas?

E6: Si tenemos reglamento interno que se ha desarrollado, básicamente, para evitar todo tipo de conflictos, en caso de faltas, hay también un reglamento que dice si tienes una falta se te descuenta 60 mil pesos.

- ¿Y los compañeros responden bien a ese reglamento, o hay compañeros que están en contra de ese reglamento?

E6: No, casi todos lo aceptamos el reglamento, porque sabemos que como cooperativa no podemos faltar porque la multa viene y pagamos todos, por eso todos aceptamos el reglamento.

- ¿Y siente usted que ese reglamento se puede mejorar, hay algunos puntos que faltan integrar a ese reglamento?

E6: Si porque el reglamento que se ha realizado no se ha avisado a casi nadie, porque ellos lo hicieron y nos lo entregaron casi el ultimo día que teníamos asamblea, estamos usando las partes prioritarias solamente, lo demás no lo hemos visto aún.



- ¿Qué cosas no han visto aun en el reglamento?

E6: Ósea como te digo, en el reglamento, consta más o menos de cuatro a seis páginas, de las cuales, el mismo día para aprobar nos lo entregaron en la misma reunión, no se ha podido ver todo y tienes que analizar el reglamento, entonces lo que hicimos nada más, aprobamos cinco partes como son las faltas, no debemos pelear en el trabajo, no debemos venir en estado etílico, mareaditos, eso sí se ha aprobado porque son básicos en la cooperativa, los demás todavía estamos analizando para aprobarla.

- ¿Cuáles son esos puntos que se están analizando para integrar?

E6: Hay varios puntos que no se han leído muy bien todavía, por eso te digo que los elementos principales están analizados todos.

- Esa ausencia que falta en el reglamento, ¿hace que la cooperativa no funcione de mejor manera, se nota que falta puntos por regular en la cooperativa, usted lo ve en el día a día?

E6: No tanto, muy poco, no mucho, no le veo.

- Entonces para finalizar la entrevista, ¿puede usted contarme los beneficios personales que le ha traído a usted como trabajador, estar en una cooperativa a diferencia de sus trabajos anteriores, que es lo que rescata usted de estar en una cooperativa?

E6: La diferencia en el caso mío personal, se aprende mucho en una cooperativa, porque eres parte y dueño, decides que hacer, en una empresa cuando trabajas tú no decides nada, u estas al servicio de ellos, lo que ellos te ordenan, bien o mal, tú debes obedecer las órdenes que dicen. En una cooperativa no, tu puedes tener ideas para mejorar tu trabajo, puedes aportar esa idea y te la reciben, y puedes hacerlo si esta mejor todavía. Aparte que estar en una cooperativa, económicamente s mejor todavía, te lo digo porque en la cooperativa ganas más, tienes beneficios que puedes si tienes algún problema puedes sacar un préstamo y te pueden acceder, en cambio en las empresas no puedes hacer eso. En una cooperativa, si puedes ausentarte por algún problema personal, sea cerca o lejos, puedes pedir permiso una semana o un mes y si te dan en la cooperativa, porque eres parte. Ahora en una empresa tienes que rogar, si ellos dicen no, ya no puedes hacer nada, eso es algo beneficioso para nosotros. Y aparte que se va aprendiendo más y más sobre como liderar y manejar un grupo de personas, porque acá en la cooperativa, nosotros estamos capacitados para ser líderes, cada líder dura seis meses, termina y otra persona sube, termina y otra persona sube, entonces el momento que te llega a ser ti a ser líder, vas a mejorar mucho porque vas a estar a cargo de todas las personas ahí, y vas entiendo mejor el trabajo, como trabajador y como líder, en cambio en una empresa tienen su supervisor, desde que empiezas hasta que terminas y tu nada más trabajas y trabajas. Ese es el gran beneficio que tenemos.

- Ahora si la última pregunta sobre la diversidad cultural que hay al interior de la cooperativa, porque tengo entendido que mayoritariamente, el grupo está compuesto por nacionalidad peruana, hay un grupo menor que son haitianos, ecuatorianos y chilenos. ¿Esa relación se da que por el hecho de que mayoritariamente sean peruanos los que conforman la cooperativa, se da un agrupamiento de aquello y se imponen a las demás nacionalidades?

E6: En esa parte no, porque, mayormente son peruanos, hay varios chilenos, tenemos haitianos también un pequeño grupo y hay ecuatorianos que son dos o tres nada más, también tenemos colombianos, pero básicamente todos estamos conformados con la misma idea, no hay ninguna distinción porque tú seas extranjero, porque al llegar acá al país de chile, todos nos sentimos

chilenos, pero si somos peruanos lo dejamos allá, eso no nos interesa. Básicamente no abocamos a hacer todas las mismas cosas de acá, abocarnos a las costumbres, las tradiciones, hacer lo mismo. La cooperativa esta en Chile y nosotros somos parte de Chile y tenemos que abocarnos nosotros a eso, sea quien sea, tenemos a los compañeros que no son peruanos, que son extranjeros, hacemos el mismo trabajo, hacemos la misma cosa, no hay distinción de nadie ni con nada.

- Agradezco su tiempo don José, seguiremos en contacto.

**Entrevista n° 7**

**Fecha: 19/09/19**

**Lugar: Manzano 535, Recoleta, Región Metropolitana.**

**Duración: 45 min.**

- Usted es Luis Jara, tengo entendido que es encargado de la bodega, ¿cuéntenme entonces como fue que llegó a trabajar acá, a Jatun Newen, la cooperativa?

E7: Primero que nada, la gran mayoría de los que ahora son socios, le prestábamos servicios a la municipalidad de Recoleta, trabajábamos a honorarios, luego de eso, la función mía era de mantención en áreas verdes, en ese entonces, conformaba la brigada de áreas verdes en la comuna de Recoleta. De ahí, me destinaron a un lugar, un parque, la cual estuve a cargo, de mi área y como al año y medio escuche de que el alcalde iba a formar una cooperativa, primero estaban los ruidos y todo eso, hasta que llegó el momento en que me citaron a una oficina y me dijeron que viniera a ayudar a formar la cooperativa, entonces llegué, nos finiquitaron, a mí en este caso, y pase a en ese entonces a estudiar, o sea antes de que me finiquitaran empecé a estudiar lo que era el cooperativismo, y nos tuvimos que formar, invertir horas dentro de este proceso y hasta que llegó una reunión donde nos llamaron a todos nosotros y nos preguntaron que pensábamos y nosotros dijimos que íbamos a formar la cooperativas.

- ¿De esas personas que estaban trabajando en la antigua empresa?

E7: Claro, había activos y desvinculados, entonces yo era uno de los activos y luego pase a formar parte de los desvinculados, para tener el tiempo suficiente, pero dentro de eso no recibimos remuneraciones, nada.

- ¿Ese grupo, de cuantos se componía entre activos y finiquitados?

E7: Mas o menos, como unas 50 personas aproximadamente, pero en el fondo quedamos tres personas decidieron por continuar y hacer la constitución de la cooperativa, llevamos la documentación, luego se firmó, logramos mantener adentro a cerca de 58 personas, la cual la llevamos a hacer la constitución de la cooperativa, logramos juntar las lucas, paso a paso y par a hacer el acta constitutiva, los papeles notariales, y todo lo que conlleva una constitución, y luego de eso, empezar a buscar pega, el municipio igual nos iba a dar trabajo, pero era el tema de la licitación, y no veíamos por donde, entonces empezamos a buscar y buscar, hasta que nos llegó un pololito, de eventos que tenía la misma municipalidad y nosotros íbamos a hacer el aseo, no el barrido, sino el aseo y íbamos a reciclar, mientras salía alguna pega de jardinería o de mantención, o lo primero que saliera, y luego de eso ya nos empezamos a consolidar y postulamos a la licitación, la cual ganamos.

- Usted me contó que una vez que fue invitado a participar en este proceso de iniciar una cooperativa, usted pasó por una etapa de formación, ¿cómo fue esa etapa, la municipalidad lo invito o fue por iniciativa propia?

E7: Sí, nos invitó la municipalidad para formarnos, que era uno de los requisitos para emprender este emprendimiento, porque si no, no íbamos a entender nada ni íbamos a saber lo que es una cooperativa, entonces cuando ya entramos al proceso y nos inscribimos todos, y empezamos a ir, empezamos a entender, los primeros días dábamos bote porque no teníamos idea.

- ¿y donde fue esta formación?

E7: En la OMIL, la cual nos certificamos, una vez pasamos el curso, nos tuvimos que certificar, logramos pasarlo, hubieron otros compañeros que se quedaron en el camino, que no pudieron continuar por diversas razón, en el cual nosotros pudimos pasar, pero los más connotados o los que más resonábamos ahí, eran yo, Juan Chupichambi y Sandrino González, fuimos los que ayudamos, después con la formación ya hecha, tener la experiencia, teníamos la parte teórica y todo lo aprendido lo llevamos a la práctica y claro con errores pero si logramos sacar adelante el proyecto, y hasta el día de hoy que estamos acá, fui uno de los propulsores en decirles a mis compañeros, a Juan y a Sandrino, porque en un momento no pensábamos licitar, pero les dije que no licitemos nomas así nos quedara la experiencia. Dentro del mismo proceso del estudio, seguimos buscando otro sistema para aprender más, llevamos a otros compañeros a certificarse en riego tecnificado y a especializarse en herramientas también, logramos conseguir varios proyectos más, no ha beneficio de nosotros sino de otros compañeros más y fuimos logrando metas y la meta principal que teníamos era optar a esta licitación y ganarla, y la ganamos, en la cual hoy estamos sentados acá.

- Entonces, usted es parte fundador de Jatun Newen, don Luis, y en este curso usted ya se empezó a interiorizar en un modelo empresarial de cooperativas en donde hay un vínculo mucho más fuerte entre la empresa, el trabajador y el socio de la cooperativa, cierto, porque hay una participación en algunas tomas de decisiones o los socios cuentan con algún voto para deliberar, no es verdad, ¿cómo ha sido su experiencia en esas instancias de participación?

E7: Acá en la cooperativa, no es tan democrático sí, de acuerdo a mi experiencia, no lo veo tan democrático, porque hay personas que simplemente, como acá la gran mayoría se conoce, no hay un buen proceso de, poder decir, mi voto es mi opinión, no, acá imperan ciertos grupos, y esos grupos influyen. Entonces yo no veo poder de decisión, por lo cual me llevo a postularme para la directiva, la cual estuve, pero salí aburrido y cansado. Lo otro que es casi lo mismo que una empresa, solamente que esto es al revés, el gerente esta al último, y los socios son como lo gerentes.

- Pero eso usted lo ve en la práctica.

E7: No, no lo veo, considero que esta cooperativa, esta bien cimentada pero no veo poder de decisión y no lo veo con muy buenos ojos, pero es mi opinión, y en lo actual trato de no involucrarme en temas de decisiones ni nada por el estilo, porque una vez me cuesta hasta el matrimonio, porque estar metido desde la mañana hasta la tarde, cuando la estuvimos formando, a eso me refiero, y congeniar con muchos caracteres, si fueron 2 o 3 caracteres bien, pero son muchos los caracteres los que hay que liderar, y no todos pensamos igual y no todos opinamos igual.

- ¿Pero los socios participan regularmente?

E7: Participan pero siempre influenciados, siempre influenciados, esa es la realidad de Jatun Newen, es feo que lo diga pero es la realidad, prefiero más el modelo de cooperativismo pero modelo empresa, porque es más rígido, yo vengo de una empresa, donde se participa con el comité paritario, el comité paritario no le da todo el favor a la empresa, si no también lucha con el trabajador, entonces acá también son muy pocos los beneficios como cooperativa, en esta cooperativa son muy pocos los beneficios que tienen los socios. Me he llevado una desilusión hasta el minuto.

- Con lo que usted estudio en su minuto sobre el cooperativismo, no lo ha podido ver reflejado en esta empresa, ¿a qué cree usted que se debe?

E7: No, no o he visto, a las influencias nada más que las influencias. Hay influencias que predominan por sobre el consejo, por sobre, una toma de decisión, lo veo todos los días.

- Pero este grupo para qué pretende influenciar, ¿para acceder al directorio?

E7: beneficios personales, o beneficiar a equis personas y desprestigiar a otras personas. Cuando hay que tomar decisiones, se toman, pero no se llevan a la práctica, no se logran ejecutar.

- Vamos a volver sobre este punto, pero antes me gustaría que me comentara cuales son las instancias donde se produce una participación. Quienes participan

E7: Asambleas, donde participan los socios, por ejemplo, ahí dan su opinión, pueden hacer acusaciones, pueden sugerir, pueden dar una opinión para implementar un reglamento.

- Y dentro de esta reunión también se da las influencias de los grupos. ¿Cómo ha sido su experiencia cuando ha visto esto?

E7: Si, siempre. Ha sido mala, porque a ver no quiero entrar en descalificación, pero aquí predomina más un grupo que este otro grupo, pero da lo mismo quien tenga la razón, pero no debieran existir las diferencias, las diferencias de opinión sí, eso sí puede ser, y tienen que ser así, porque si no tampoco sería sano, pero con lo que no puedo compatibilizar, son con bandos que se formen y las influencias, por eso prefiero más el modelo de cooperativismo pero más modelo empresas.

- y además de las asambleas, ¿hay otras instancias donde participen los socios y trabajadores?

E7: Reuniones informativas, donde uno se puede acercar y dar una sugerencia de forma personal, ya sea al directorio, el directorio vero si lo toma o no. En el caso mío, la responsabilidad que tengo, he influenciado harto yo, en el caso de la compra de herramienta, todos los insumos, he dado mi opinión y ha sido bien recibida, cuando doy una opinión con respecto a un compañero, la he dado, he dado mi sugerencia, he aportado con mis ideas, ahí verán si la toman o no, pero en esas instancias, con respecto a mi responsabilidad, cuando me ha pedido mi opinión fuera de lo que yo hago, lo he hecho, y ahí he tenido una buena participación.

- y estos momentos de participación, ¿nacen de los trabajadores o son más que nada formales por parte de la empresa para que se produzca esta participación?

E7: Por ambos lados.

- Ahora, ¿hay algunos tipos de instancias también al interior de la cooperativa para ayudar algún compañero en caso de que este lo necesite?

E7: En el caso, por ejemplo, una compañera tuvo un accidente, ella tiene varices y en una oportunidad se le reventó uno de los varices y yo justo era una de las personas más cercanas y la pude auxiliar, y ahí algunos de los compañeros se empezaron a mover, llamaron a la ambulancia y nosotros la pudimos asistir haciéndole un tapón mientras para que no se desangrara, porque se estaba poniendo bien malita la compañera, y poderla asistir en ese momento hasta que llegara los paramédicos, hay otras instancias en que hay compañeros que tienen diabetes, lo han asistido los demás compañeros, son bien comprensivos.

- pero, por ejemplo, en el caso de que necesite un tratamiento, o en el caso de que esta persona el problema continúe más allá de un problema en específico, ¿se organizan ustedes como trabajadores para poder ayudarla?

E7: Si, pero muy escaso, se hace algún evento entre nosotros mismo y todos ayudamos a cooperar, ya sea si se hace por ejemplo una comida, se prepara y se vende a luca el plato, todos cooperamos con la luca, y cuando no se ha hecho, se ha hecho colecta, y se ha cooperado.

- Pero esos son hechos puntuales, ¿no es que exista una organización para revisar esos casos?

E7: sí, hechos puntuales, a mí mismo me ha tocado, que los compañeros me han ayudado económicamente, cuando yo estuve operado, acá también se ha ayudado a otra compañera que viene saliendo de una operación y esta con licencia.

- ahora hablando netamente de la cooperativa, cuando usted señala que hay una disparidad de las influencias que se ejercen sobre ciertos grupos d trabajadores, acá en la cooperativa, ¿existen objetivos comunes que se planteen todos los trabajadores y a todos los socios para que trabajen en pos de esos objetivos comunes?

E7: Si existen, pero acá a la gente le da lo mismo, es como decir, yo mismo me tiro el salvavidas y me salvo yo mismo, pero si veo que el de al lado se está hundiendo no hago nada por salvarle la vida.

- ¿y cuál me diría usted que tiene la cooperativa?

E7: El objetivo que tiene en estos momentos, actualmente, es ganar la licitación y generar más empleo para los mismos trabajadores, porque trabajo para otras personas, difícil, salvo que se vaya una persona y quede un cupo disponible,

- ¿y cuál diría usted que son os objetivos que tiene la cooperativa para los trabajadores?

E7: bueno, primero que nada el bien estar económico, que aquí muchos lo tienen, y otro es lograr tener más descanso, una de las ideas mías es que la gente aquí trabaje los fin de semana part time y que pueda tener su descanso sábado y domingo, porque aquí el municipio fuerza mucho, influye mucho, la cooperativa no tiene esa autonomía de tomar decisiones y usted me las respeta, no da el espacio, teóricamente sí, a nivel de un documento que se llama licitación, la propuesta técnica dice que sí, pero en el fondo, una vez que tengan ganada la licitación, van añadiendo pega pero no se ve el beneficio para el socio, no se le ve la meta, yo lo digo por experiencia propia porque no he visto ningún beneficio, también por culpa de los trabajadores, que de repente llegan más temprano, entonces la muni nos castiga, tal día llegaste tarde entonces me tienes que cumplir, entonces nos

quita alguna posibilidad de poder negociar algún trabajo anexo, lo he visto, lo he palpado y es una de las cosas que siempre discuto o converso.

- ¿Usted cree que esos objetivos que tiene la cooperativa, hacia la licitación o con sus trabajadores, no identifican a todo el grupo?

E7: Identifican a todo el grupo, porque por uno pagamos todo el plato roto.

- Pero aun así existe ese egoísmo con los mismos compañeros. ¿Por qué cree que pasa eso?

E7: Si, aquí hay egoísmo. Porque no falta la persona envidiosa, eso existe aquí y en todos lados, si este tiene más porque yo no tengo, porque este gana más y porque yo gano menos, se da la tónica de todos los meses, todos los días, todo el año, es que porque yo este turno, este no trabajo, porque esto, la tónica de todos los días, y esto aburre y pasa la cuenta.

- ¿Y por qué no se ha podido superar eso?

E7: por las mismas influencias, porque hay personas que influyen demasiado, entonces ahí también se ve el poder, pero no quiero caer, ni hacer clasificaciones de racismo ni discriminación. Que yo soy de acá, que yo soy de este país, no quiero caer en eso.

- ¿pero usted ve una dificultad en eso, en la diversidad cultural?

E7: Si, aquí a ver, es la minoría que piensa similar a lo que yo pienso, pero la mayoría es de egoísmo, de envidia.

- ¿y se ha trabajado sobre ese punto, donde existe una diversidad cultural, se ha trabajado para que exista una mayor integración?

E7: Muy poco, muy poco, al principio cuando la formamos si, se daba. Hoy es casi la nada misma. Por eso ahora que formamos la cooperativa, me he llevado una gran desilusión, hoy por hoy este es mi opinión, y voy a responder por mi persona, hoy yo hago lo que me compete y nada más, pero si yo puedo tenderle la mano a mi compañero, no importe que me pague mal, pero yo me voy a sentir bien porque ayude a un compañero, y lo he hecho. Las veces que yo he podido ayudar, lo hago. Pero me he llevado una desilusión de esta cooperativa a como lo formamos, por eso he tomado la decisión de estar un tiempo más y formar una cooperativa. Yo he manifestado abiertamente que quiero emprender con una cooperativa nueva, pero no en las bases del egoísmo, ni en las bases de las diferencias de que tú eres de acá y yo soy de allá, porque aquí todavía no hemos logrado hacer un reglamento interno, no se cumplen los objetivos que se propuso al principio. No se cumplen.

- Entiendo. También quiere emprender. Ahora, ¿ha habido un problema entonces en el proceso de integración de la diversidad cultural, pero le pregunto si existe alguna cultura sobre el cooperativismo al interior de la cooperativa?

E7: Usted a quien le pregunte sobre el estatuto, no tengo idea, y hablan. Porque se lo digo con fundamento, porque lo he visto en las asambleas, porque para yo ponerme a discutir o llevar un punto a una asamblea, tengo que tener un argumento y una prueba y a veces los compañeros no presentan pruebas de ese argumento. Por decir yo hago una acusación, para hacer una acusación tengo que tener pruebas, para emprender y dar una idea, tengo que presentar algo y compañeros ayúdenme a elaborar este proyecto, no veo eso.

- Pero es porque cuando se integran estas personas a trabajar tampoco es que se les enseñe sobre la cooperativa o pasan por un proceso de formación

E7: Al principio sí, al principio se implanta de poder llevar a cabo que los demás compañeros pasen por el mismo proceso que pasamos nosotros que es aprender lo que es cooperativismo. Nosotros en un periodo de 4 horas no íbamos aprender lo que es el cooperativismo, una capacitación express que es lo que le llaman hoy. Imposible, para hacer un dirigente, o un consejero, no puedo hacer una capacitación express para que esa persona esté llevando una responsabilidad de peso y después venga, se pare y diga cosas sin tener conocimiento de la ley ni de lo que dice el propio estatuto, lo hemos visto, lo hemos palmado nosotros, yo por sobre todos, cuando yo me paro a hablar con un compañero les digo, leyó el estatuto, no, pero es que no necesito, para que decir los improprios que se usan. O sea, en el fondo, en resumidas cuentas, estoy desilusionado. Y si estoy acá es porque, estoy esperando a llevar a cabo mi proyecto, porque tampoco sin plata no lo puedo llevar adelante, por eso estoy esperando emprender.

- Pero usted, veo que, desde su parte como trabajador, tiene hartas ideas, tiene incitaba y las ve muy difícil llevarlas a cabo dentro de esta cooperativa.

E7: Sí, las veo difícil, por el mismo tema, el egoísmo, porque existen los grupo, y eso es aquí y en todos lados van a ver grupitos que se forman dentro de los mismos sindicatos, también fui dirigente sindical, entonces todo o que yo aprendí, sobre el sindicalismo, lo traje a la cooperativa, pero tuve que aprender el modelo cooperativa y reformularme y poderlo llevar a cabo acá dentro de la cooperativa, y en gran parte he logrado dar mi opinión y se me ha escuchado, pero de ahí a que se lleve a cabo, entonces por eso me he llevado una desilusión y tome la decisión de que voy a estar un tiempo más acá en Jatun Newen y luego emigrar, estoy tejiendo las redes, tengo ya los contactos, tengo proveedores que ya me conoces, y soy una de las personas que puedo conseguir precios, puedo ir al hogar con los proveedores, ellos se entienden comino y me lo han manifestado, yo soy una persona a pesar de las diferencias que pueda tener con este de acá mi mete siempre, lo laboral en lo laboral, y lo ajeno en lo ajeno, entonces yo puedo tener una diferencia personal con el pero no puedo confundir las dos cosas ósea sé que tengo que igual relacionarme con esta persona y tengo que también llevar un grado de convivencia con esta persona, independiente si me cae mal o me caiga bien, porque hay una relación laboral y eso hay que sacarlo adelante, tan simple como eso, pero aquí hay personas que confunden eso, no saben separar, y eso es una de las cosas que pudimos aprender dentro del cooperativismo, lo que es la parte social, porque tienen que volver las cooperativas a acá a Chile, por la parte social, porque se formaron, yo entiendo de que la cooperativa me vienen a dar un beneficio a mí, donde yo voy a ser el dueño, pero el dueño es ahí, entre comillas, porque también, si yo quiero liquidar esta cooperativa, tengo que pedirle la opinión a los demás también, pero no puedo asar tampoco por sobre el consejo y no puedo pasar a llevar la decisión de una asamblea.

- Y estas ideas que usted tiene, ¿cuándo las ha plasmado acá?, ¿usted se da cuenta que no tiene el apoyo que ha esperado, es porque existen estos grupos, pero también por fuera de estos grupos?, tal vez el trabajo que se le demanda a la cooperativa, también es de nivel de exigencia alto, tienen que estar cumpliendo con esos niveles que les piden desde la municipalidad que ustedes deben cumplir a diario.

E7: Sí, pero es que también por eso se firman los contratos, y ahí es donde yo discrepo porque también si yo firmo un contrato eso se respeta, entonces está bien, el cliente siempre tiene la razón, pero también hay límites, donde nosotros podemos decir, ya tú me exiges esto como cliente, pero

nosotros también podemos decir, que beneficio voy a tener yo como prestador, y eso no se ve. Es como decir, los feriados aquí se trabaja la semana corrida, porque hay compañeros que trabajan los domingos, los feriados, no tenemos ningún beneficio, porque los compañeros salen igual a la misma hora, en cambio el municipio tiene el beneficio de que se dan los feriados, el único que tiene que venir es el ITS, pero viene y se va, y acá los tontos quedan cumpliendo las horas, y si uno no lo cumple, entonces el municipio exige pero también a nosotros nos exige, y esto lo he palpado, que a los compañeros esta calle tiene que estar soplada, pero tampoco el municipio se ha puesto la mano en el corazón y ha querido ver la realidad de que esa calle que se le está exigiendo a la cooperativa, estar bien pavimentada, cuando hay hojas, estará bien los ganchos estarán rebajados, estarán en su medida correcta. Entonces yo no he visto eso, y no puedo opinar lo contrario, no le puedo dar el visto bueno a la municipalidad, si la municipalidad no me ha dado los beneficios a mí, en este caso yo hablo por mis compañeros, porque también estuve en ruta, también lo viví, también lo palpe, entonces de repente a mí me decían que tienes que barrer bien, pero mira cómo está la calle, hay un hoyo como voy a pasar por el hoyo, y está lleno de tierra, entonces la muni nos fiscaliza a nosotros pero no nos da el poder de poder ser un ente fiscalizador, y decir a ver, de esta casa se están botando basura, yo paso y de esta casa después que pasa el camión recolector, se supone que nadie debe de sacar basura, pero sin embargo lo hacen, entonces cual es el beneficio.

- ¿Entonces la exigencia no concuerda con la realidad?

E7: No concuerda con la realidad. Si usted, estuviera un día recorriendo alguna ruta, se da cuenta de que esto es así.

- Para ir terminando con la entrevista, usted me dijo que no había un reglamento interno acá al interior de la cooperativa. ¿Dónde se sancione alguna mala práctica?

E7: No hay, de un principio se trató de elaborar, de realizar, nada. En esta última asamblea se presentó un extracto que era copia de otros reglamentos, pero nada donde los socios hayan tenido participación de poder decir, ya yo como socio opino que uno de los requisitos para expulsar a un socio sean estos, no.

- ¿Y por qué no se ha podido llegar a esa conversación?

E7: porque no se da el espacio, por el tiempo, por los horarios, porque los compañeros trabajan en otro lugar en las tardes, hay diversas razones.

### **Se interrumpe la entrevista por inconveniente.**

- Retomando la entrevista, ese reglamento interno que estábamos hablando, ¿se ha visto con la dificultad de establecerse porque ha sido difícil reunir a la gente, por los horarios y trabajos distintos?

E7: Hay varios factores, pero una de las cosas que más influye es el horario. Para poder reunirse, a veces el lugar, porque yo no puedo hacer un reglamento interno en dos horas, yo no, tal vez un profesional si podría. Pero hay que aprobarlo, examinarlo y estudiarlo, y en un día no se hace eso.

- ¿Y existe la disposición por parte de los trabajadores para que eso se lleve a cabo?

E7: Yo creo que, si habría disposición, pero como le digo, vuelvo al tema de la disposición del tiempo y el lugar para que se pueda realizar por parte del municipio nos da harta facilidad con algún recinto, pero también nos pone una traba, nos limita en el tema del permiso.



- ¿Y cuál ha visto usted que es la dificultad de no tener ese reglamento?

E7: Si po, influye harto, porque es lo mismo que les discuto a los dos consejos, que no se pueden tomar decisiones si no hay reglamento interno que lo norme. Y creo que en esto día se ha estado haciendo eso. Y yo no puedo sancionar a una persona si no hay un reglamento que lo norme

- Por último, ¿cuál cree usted que podrían ser las posibles soluciones para que no existan estos grupos y haya una mejor integración y se impregnen de los valores de la cooperativa, cual ve usted que podría ser una solución a eso?

E7: De que todos pasen por un curso de cooperativismo para que se hable un mismo idioma, que todos tengan la misma formación que tuvimos nosotros al principio para que puedan entender, porque la gente cree que el modelo empresarial es el mejor y yo veo que el modelo cooperativismo es bueno pero está en los socios nomas, que se den el tiempo, así como nosotros nos dimos el tiempo de podernos formar, que se den el tiempo, para que ellos también puedan hablar y entender lo que es una cooperativa, y hablar de lo mismo, del caso social, que se entiende de cooperativismo, que se entiende por el estatuto, el reglamento interno, y como interpretan la ley, eso es algo fundamental, porque si yo puedo interpretar esa ley, yo puedo interpretar el reglamento y al poder interpretar ese estatuto, por a poder interpretar el reglamento interno, si no hay un reglamento interno que voy a hacer, si no hay compañerismo, que voy a hacer, si yo no le prestó asistencia que hago, me siento solo pero si embargo como nosotros recibimos esa formación, si yo puedo auxiliar a un compañero si puedo sacarlo de este error, lo puedo como decir, veo que mi compañero está en zenda chueca y yo lo pueda enderezar, aunque sea difícil, nada se pierde, y de darle el mejor consejo y yo las veces que puedo, al que me pregunte le rato de dar un consejo, con lo que yo aprendí.

- Bueno estamos terminando la entrevista, agradezco su tiempo, y buena disposición.

#### **Entrevista n° 8**

**Fecha: 21/09/19**

**Lugar: Comuna de Recoleta, Región Metropolitana, 2018.**

**Duración: 34:18 minutos.**

- Primero que todo si se pudiera presentar, quién es, cuál ha sido su experiencia acá en la cooperativa.

E8: Si, bueno mi nombre ¿no? Me llamo Roxana Jaqueline Daza Samañiego, soy peruana, estoy aquí en Chile ya 11 años y hace 2 años empezó la cooperativa, que... bueno, (hasta este momento duda al cambiar de idea) hicimos un grupo de compañeros con el cual formamos esta cooperativa, como dice fue con mucho esfuerzo, no fue fácil porque como dice, prestamos de aquí para allá, plata para poder hacer esta cooperativa. Pero como dice gracias al esfuerzo de muchos compañeros se hizo la cooperativa y ahora estamos trabajando, igual gracias a Dios ganamos un poquito más a lo que pagan otras empresas porque otras empresas pagan lo mínimo noma' y acá no, para que, gracias a dios tenemos un sueldo bueno ya y... y bueno, eso, y tenemos muchos compañeros (risa).

- ¿Y usted qué recuerda de ese periodo, cuando empezaron a formar la cooperativa? ¿Qué recuerda usted de eso? De esa época.

E8: ¿Qué recuerdo?

- De esa época.

E8: Ésa época...amm, bueno... que no fue fácil como se hizo, que hicieron varias compañeras para hacer esto, hicieron actividades con mucho esfuerzo y recuerdo, bueno, de como otra empresa podría ser así o como... O sea, claro, primero trabajamos en otra empresa.

- ¿En lo mismo, en el mismo rubro?

E8: Eh... no sino que otra empresa, nosotros estábamos contratados por otra empresa pero la base siempre ha sido esta.

- Pero también era de aseo y ornato.

E8: también era de aseo, sí. No era de aseo, claro de aseo y... para que... igual, ahí como dice teníamos un jefe, una empresa que (suena teléfono) perdón. (Alo? Compañera? dígame hija, qué paso? Si la estoy esperando compañera. Alo? Alo Yolanda? Alo? Se va la señal un ratito, voy a llamarla.

- vamos a poner en pausa esto por mientras.

E8: sí. Ya, ahora si

- Estábamos hablando de la experiencia que usted había tenido anteriormente a (nombre empresa), su experiencia laboral con la empresa de aseo...

E8: école.

- nos estaba contando eso.

E8: mmm claro. Eh..., bueno (risas), que le puedo decir a ver... o sea recordando ¿no? con la otra empresa que... ahora con la cooperativa, como dice nosotros somos socios entonces nosotros mismos organizamos, por ejemplo, ¿no?... ya cuanto (el uno es feriado), ¿ya cuanto se va a pagar? Entonces... entonces en esa parte todos somos beneficiados en cambio otra empresa no, otra empresa, bueno como dice también pagaba, pero no como una cooperativa que tú mismo... ¿no? Se paga un poco más y aparte... que otras empresas también te exigían un poco más también en el trabajo, todo.

- ¿más formal?

E8: Claro más formal todo porque había un jefe que estaba atrás tuyo así, en cambio ahora no po' como se dice todos somos socios de la cooperativa, trabajamos también como debe de ser, apoyándote en la cooperativa... así, pero, eso y... (risas) a ver que recuerdo más ¿haber? ¿De qué haber? Ah bueno y...las otras empresas... por ejemplo yo trabajaba con jenco, por ejemplo, cuando nos finiquitaba nos finiquitaba, pero una miseria (habla entrevistador, pero no se entiende), claro poquito era... no era como dice lo que te corresponde ¿no? En cambio, con la cooperativa bueno somos socios igual es la ganancia que se reparte, bueno, pero...

- y respecto a las labores que usted tiene que hacer ahora en (nombre de la empresa) ¿Cuáles son las labores que usted tiene como líder de cuadrilla?

E8: Ah claro... o sea ahí ser más responsable, también mirar que las rutas no queden como dices tiradas, tienes que levantar las rutas, por ejemplo saber también... conversar con el personal, con los compañeros, tener harta comunicación con ellos porque si no hay comunicaciones, como dice a veces el grupo se revelan los compañeros entonces hay que (indescifrable) y... bueno llevarnos bien con todos los compañeros, conversar harto y bueno más que nada tratarlos, como dice como compañeros, tratarnos bien también tiene que haber harto respeto porque a veces... como dice hay compañeros que a veces pasan a ser líderes algunos como dice ya... como que a veces se les sube los humo como dice, te tratan mal todo pero acá no, acá hay harto compañerismo claro que no falta un compañero por ahí que es así pero... si, todo tranquilo sí.

- ¿y usted como llegó a ser líder?

E8: Por... nosotros, como es la cooperativa nos preparamos, estudiamos para ser líderes... eh, nos preparamos y entonces... los compañeros fuimos a una votación y los compañeros ellos eligen quien sea su líder para su equipo claro. Entonces lo cual me anoté yo también, varios compañeros votaron quien quiere que sea su líder y ahí Salí yo.

- ¿y eso es en asamblea abierta, general?

E8: No, no, sino que el grupo de la tarde no ma'. Así como el de la mañana tiene su grupito ya entonces ellos mismos eligen a sus líderes... claro, bellavista, patronato, residencial. Los mismos compañeros eligen así. Pero todo bien gracias a Dios, tranquilo.

- ¿y hace cuanto que es líder usted?

E8: Eh, recién tengo... 4 5 meses ya voy a cumplir, si 5 meses. Y el liderazgo es 6 meses cada compañero, de aquí yo termino mi liderazgo ya, vamos a votación elegimos a otro nuevo líder de equipo.

- ¿y necesariamente tiene que ser otro?

E8: Claro, es que así ya quedo por estatuto que todos los que somos socios vamos a ir rotando para ser líderes de equipo. Y bueno, como le digo hay que tener harto respeto hacia los compañeros y más que nada respetarnos y harta comunicación. Eso bueno para mi... yo veo por mi parte como somos una cooperativa tener harto respeto y llevarnos bien con los compañeros, de eso se trata la cooperativa llevarnos bien.

- y usted siente que todos los trabajadores... a ver porque usted en un principio pasó por una formación de cooperativas cuando se estaba iniciando la cooperativa ¿cierto?

E8: Si claro.

- y usted cree que sus compañeros entienden bien lo que es una cooperativa o van aprendiendo en medida que están trabajando también.

E8: No, claro. Yo creo que están aprendiendo todo, como dice aprendiendo que es la cooperativa. Yo creo que la cooperativa es más que nada... ser todos unidos, tener unión, respeto como dice también uno a otro y...

- ¿Y se da que son todos unidos o se forman problemas?

E8: Si, si, muchas veces. Siempre no falta por ahí el compañero que por cualquier cosita se enojó, pero... hay que saber comprender también o sino conversar. A veces cuando pasa así... bueno yo converso primero con los compañeros, pero hay algunos compañeros que tienen el carácter mas fuerte que uno entonces como que se empieza levantar así.

- como que se impone.

E8: Claro se imponen y yo me trato de no ir a su nivel así, no yo... los dejo que hablen, se desahoguen todo bien. Y bueno cuando hay algo por ejemplo que... hay compañeros por ejemplo que se portan mal o no hacen. Como es una cooperativa nosotros lo que hacemos es hacer una reunión, hacemos una reunión con el presidente, con don Darío y ahí explicamos todos cual es nuestra... nuestro problema por ejemplo con tal compañero o porque se ocasiono tal problema o porque hablaron así entonces ahí se soluciona.

- ¿pero a nivel de cuadrilla?

E8: Si, a nivel de pura cuadrilla del sector de vega, de nosotros, si, así, cuando hay siempre un problema o malos comentarios, entonces claro, para que no haiga malos comentarios siempre conversamos y arreglamos la situación lo que está pasando.

- Y cuales son los problemas que a veces se dan.

E8: Más que nada a veces hay compañeros que como dice se revealan, ya no quieren por ejemplo...trabajar así... quieren hacer lo que ellos quieren y si tu por ejemplo no le dices a (indescifrable) sabes que compañera allá hay basura ¿puedes recoger? No pues ya pasé por ahí, porque voy a volver a pasar, cosas así sino a veces estoy por los comentarios que... que, sí que la compañera dijo eso, que tu dijiste hace lo otro, entonces ahí se arma como un cahuín y eso mas que nada. Entonces tratamos de solucionar los problemas ya, y así po. Y así bueno la compañera Lidia es buena persona, sino que la compañera tiene momentos en que se, como que se altera, hay que saber llevarla también a la compañera, si. Pero es buena persona todas son buenas personas, somos bacanes "toos", sino que siempre tenemos nuestro lado, pos nuestro momento, quizás momentos (...) claro, pero bien.

- y cuando se juntan a resolver estos problemas, a conversarlos ¿cierto?, que se juntan con el presidente... hay otros momentos o otras instancias donde también se junten para conversar sobre las cosas, conversar sobre como están...

E8: Si, también. También por ejemplo nosotros cuando algo pasa en la vega o a veces los its nos llaman por ejemplo la atención, tal ruta esta caída o a veces tal compañero se entra o se ponen a hablar por teléfono, mucho hablan por teléfono, y el its que es nuestro supervisor, nos llama y dice sabes que... a mi me llaman porque yo soy la líder, me llama sabes que líder e tal lado vi a tal

compañero hablando por teléfono hace veinte minutos. Ya jefe le digo yo, ahorita voy a llamar al compañero. ¡Luego me llama, sabes que líder de nuevo a tal ahora pase y de vuelta sigue! Al rato de vuelta paso de nuevo sigue conversando por teléfono. Entonces yo voy, hablo con el compañero, le digo sabes que compañero, esto esta pasando y... tratamos de hablar ahí y también lo informo al resto de los compañeros que a la hora de salida, antes de salir a la casa, venimos un poquito mas temprano a la base,, porque nosotros salimos a las 10, estamos acá como 20 pa las 10, para hablar de esos temas y mucho... claro y no doy nombres digo sabe que compañero hoy día pase esto a un tal compañero vieron pero no doy nombre porque a veces entremedio que si que tu que el, entonces no yo solamente digo sabes que compañero hoy día me llamo el its , me llamo la atención, que había un compañero que estaba hablando mucho por teléfono y esto compañero no debe pasar esto, o a veces también que muchos están conversando , conversan, dejan la ruta tirada y se van a conversar. Otros se van al baño y se demoran media hora, una hora entonces todo eso el its ve y después te llaman.

- ¿y el its es de la municipalidad?

E8: Claro. El que se acaba de ir, los dos jefes, ellos, ellos son el its. ¿Ya? Entonces y tratamos de arreglar y hablamos sabe que compañeros por favor hay que tratar como dice de no ser así y de... de trabajar o como... debe de ser compañeros. Si decimos y arreglamos las cosas conversamos. Y ya cuando hay mas fuerte las peleas así ya, se trata de hablar ya con el y presidente y con don Darío. O también con otra cualquier duda por ejemplo de los feriados o de cualquier cosa, ya juntamos al presidente y a don Darío y ahí arreglamos las cosas

- Y como considera que es la presencia del presidente d de los gerentes. ¿Se les ve en el cotidiano? ¿Se trabaja conjuntamente con ellos o hay como un poco de distancia?

E8: Eh... no. Como dice nos conocemos, bueno nos conocemos como somos compañeros también y... de don Darío se le ve buena persona y lo bueno es que cuando se conversa se llega a un arreglo y se queda todo bien entonces. Por ese lado me parece bien porque se arregla n los problemas incluso cuando hay un par de comentarios se arregla y... entre compañeros nos abrazamos, decimos que no vamos a ser así, que vamos a ser distintos, que tiene que haber unión, todo. Entonces me gusta que sea así, porque así se arreglan todos los problemas que uno tiene. Ya y así también como le digo...

- Perdón que le interrumpa. Pero en comparación a... la empresa que usted trabajo, derco me dijo que se llama ¿no?

E8: Jenco, jenco

- Existía esta posibilidad, de que pudieran conversar, en conjunto con el gerente o con los compañeros

E8: No, no. Ahí de frente de echaban (risa). Sí, de afuera ya, de afuera, no nada. Claro que aquí también hay clausulas de que cuando se porta mal lo primero antes de llegar a esos extremos, primero se conversa, se dialoga y llevamos a un acuerdo. Pero cuando es una empresa así particular y suceden pleitos, aquí no. Por ejemplo, viene el supervisor, sabe que esta persona se porto mal ya

esta fuera, fuera, ya lo echan ya, y lo echan sin nada solamente le pagan el puro sueldo, ni finiquito, nada de eso porque lo pierde todo. Eso es lo malo de las empresas.

- y los problemas se resuelven o después de un tiempo vuelven a pasar.

E8: Sí, también. Se resuelven y después de un tiempo vuelve a pasar, pero ya no con los mismos tema, con otro tema que a tal compañero no le gusto o por que el compañero esta llegando tarde o porque a la compañera le hicieron esto o porque la compañera acá, entonces o es lo mismo pero ya otro problema pero... también todos conversando se llega a un acuerdo como dicen pero siempre yo creo que todo es así, nunca van a faltar las cosas así.

- y usted cree que se vuelven a repetir porque falta quizás más rigidez o falta más... alguna especie de sanción, de multa para que no se sigan repitiendo estos problemas.

E8: Claro, también aquí también tenemos multas, también sanción todo eso, pero, es que muchas veces yo tampoco no quiero llegar, así como pa que lo multen sino mas que nada llegar a un acuerdo, pero también aquí en la cooperativa cuando hay compañeros que son agresivos, altanero, problemático s les suspende también. Porque ha habido compañeros que se les ha suspendido o también porque muchas veces muchos faltan, y por todo eso. Pero si no en mi grupo de la tarde no llego a esos extremos sino de conversar porque ha habido compañera que se me han, que me han levantado la voz, porque han querido hacer lo que ellos quieren. A veces me han cambiado personal, me sacan para un operativo y mayormente hay hartas mujeres que varones, entonces para un operativo sacan mas varones que mujeres, entonces hay compañeras que no quieren ir con otras mujeres, quieren ir con un varón porque dicen que el varón le apoya en cambio la mujer no. Entonces como por esa parte me ha levantado la voz, no ha querido ir a querido hacer lo que ella quiere. Que quiere ir con ese compañero porque ese compañero la apoya, que el es flojo. Incluso a mi mismo compañero me dice hazme un favor, que la echen, pero yo digo no, conversemos. Entonces se converse, y cuando pasan cosas así yo trato de conversar con las compañeras. Saben que compañeras si las mando con tal persona e porque me sacaron un operativo entonces como no hay más varones tienen que ir con la compañera. Si pero que la compañera no me apoya, pero compañera entiéndame también le digo porque si estamos pidiendo yo le digo todos trabajamos, sí, sí, no me apoya, que es floja, que es ya. Bueno, pero conversémoslo y lo conversamos. Ya y yo creo que por eso no ha habido, así como suspensión en la tarde, pero si hay que lo suspendan así... porque ha habido compañeros así.

- su tipo de liderazgo es también así, mas consensuado...

E8: claro yo le digo a la compañera a veces cuando me levanta la voz, que esto que tu me tienes mala. Compañera no es que le tenga mala compañera, sino que usted entiéndame. Si yo la mando con tal compañera es porque a mi me sacaron un varón y ahora, para la parte de arriba las rutas están botadas le digo y por ahí se necesita harto que escobillen porque hay tierra y polvo y too, o a veces hacemos desmalezados también y entonces ahí se saca puros varones para el desmalezado entonces ahí me reclaman algunas compañeras, pero se trata de hablar y solucionar todo el problema y para que todo tranquilo. Si... más que todo hablamos con las compañeras. Conversación. Harta conversación.

- hay otro momento en que también se juntan todos y toda la cooperativa.

E8: sí, tenemos reunión general. Sí, pero... muchas veces cuando es nuestra reunión general nos juntamos por recoleta, por la ochobuca grande, un local, no sé cómo se llama esa parte, pero pertenece a la municipalidad, ahí nos juntamos todos. Esa es la reunión general que va el presidente, toda la directiva, todos los socios y ahí hacemos nuestra reunión.

- Esa es la asamblea.

E8: Esa es la asamblea general y ahí se toca varios puntos.

- Y ese cada cuanto tiempo, ¿cuál es el periodo que se hace?

E8: 4, 5 meses creo que se hace la reunión.

- cada 4, 5 meses.

E8: Si creo que cada 4,5 meses se hace la reunión, pero la cooperativa, por ejemplo, la directiva ellos tienen su reunión de pura directiva no ma que creo que la hacen una vez al mes o dos, pero es su reunión de pura directiva. De ellos no mas, pero cuando es general si creo que se hace cada uno 3, 4 meses.

- Y usted ve que hay participación por parte de los trabajadores o algunos están más en silencio, viendo lo que pasa.

E8: Claro, algunos escuchamos nomas y otros dan sus opiniones, pero mayormente cuando se hacemos así reuniones... nunca se llega a un acuerdo porque siempre empiezan las discusiones, que algún compañero no le parece bien a otro le parece mal entonces mas que nada eso. No se llega a una conclusión de por ejemplo mejorar la situación. Siempre empiezan por acá a discutir, por allá, eso.

- ¿cuáles son esos puntos que están en conflicto donde no pueden ponerse de acuerdo?

E8:(risas) Muchas cosas. Por ejemplo, lo que pasa dentro de la cooperativa, claro. O a veces quieren ya de la directiva, no hay que sacar a tal persona de la directiva entonces por eso.

- Y eso afecta el funcionamiento normal de la cooperativa, que son se puedan poner de acuerdo.

E8: Si, a veces sí, pero... claro yo digo... claro, pero... claro como dicen a veces nosotros en la reunión alegamos y como se puede llegar a un acuerdo ellos en su reunión de la directiva arreglan ese problema mejor entre ellos mismos, entre la directiva. Y así yo creo mejor porque ellos están en sus reuniones y entre ellos mismo arreglan, porque cuando es una reunión general muchas veces hay compañeros que dan la opinión, hay otros que no les gusta y ahí como que se arma un pleito entonces yo creo mejor en sus reuniones y ahí llegan a un arreglo, una conclusión y ahí ellos ven la manera, la forma de la cooperativa como hacer, como solucionar las cosas todo.

- Y usted diría que el ambiente de trabajo acá al interior de la cooperativa es un ambiente tranquilo o es un ambiente que a veces es mas espero por las discusiones que hay.

E8: Bueno como todo tiene su momento. También hay momento que pa que todos estamos tranquilos, trabajamos bien, como también hay momento... yo creo que esto viene de como dice empresa particular lo único que en otra empresa no mas te echan así de frente, pero... en todos lados, en todos lugares que yo he trabajado siempre habido. Yo creo que igual como dice... yo creo que igual que otro lado no más peros.

- oiga y han existido ocasiones en que la cooperativa por ejemplo que algún compañero o compañera haya estado en situación más compleja.

E8: ¿una enfermedad o algo así?

- Claro o un accidente o algún problema económico que la cooperativa...

E8: Eso es lo que me gusta de la cooperativa por ejemplo cuando hay compañeras que están por ejemplo en situación de enfermedad, por ejemplo, hay una compañera que me venia a reemplazar cuando estaba operada. La han operado y la cooperativa en esa parte la apoya, por eso esta la señora Mondragón, ella es la... asistenta social de nosotros. Entonces ella es la que se encarga de ver por ejemplo cuando están enfermos, tienen que... como se llama, bueno lo apoyan yo creo que, por ejemplo, ya si a la compañera le faltan medicinas entonces le apoyan en esa parte.

- ¿y pasa mucho? ¿Hay muchas complicaciones dentro de la cooperativa?

E8: Si, hay compañeros, por ejemplo, un compañero que tiene diabiti, pero esta en el turno de la mañana y, él estuvo trabajando, en la ruta Se desmayaba ya y..., claro se descompensaba por su diabiti ero.... Llegaron a un acuerdo que mejor se quedara aquí en la base hasta que se recupera. Entonces él llegaba aquí y no salía a terreno, sino que se quedaba aquí haciendo el aseo too Hasta que se recupere ahora creo que recién esta saliendo a barrer por allá. Pero en esa parte esta bien porque si el esta enfermo y es compañero de nosotros entonces hay que darlo la mano como dicen. Y eso, yo veo que cuando hay así por ejemplo en caso de enfermedad hacen actividades, apoyamos nosotros las actividades, hacemos polladas, organizan entonces uno les apoya, apoyamos así.

- ¿quién organiza?

E8: bueno muchas veces los mismos familiares de la persona y nosotros colaboramos todos, todos colaboramos, todos o sino a veces la cooperativa del fondo que tenemos le dan un dinerito para que ellos compren su medicina, eso.

- y usted ve que los trabajadores están dispuestos a colaborar cuando hay este tipo de problemas o son siempre los mismos los que colaboran.

E8: si, todos, todos. Cuando hay así por ejemplo compañeros que están enfermos así entonces no vienen por ejemplo la familia del que esta enfermo dice voy a hacer pollada ya entonces todos colaboramos, todos, se avisa a todos y todos colaboramos se llevan 2 o 3... Todos colaboran. Hay compañerismo en esa parte.



- Entonces si... por ejemplo cada uno podría contar que si se enferma tendrá el apoyo de sus compañeros

E8: Sí, para que si un apoyo de los compañeros y e la cooperativa también, sí.

- y que piensa usted del compromiso de la os trabajadores para que la cooperativa funcione bien, es un compromiso... que los compañeros respetan ese compromiso o a veces se da que algunos no tienen tanto compromiso realmente.

E8: eh... De esa abra uno o dos que no, pero cuando se trata así todos apoyan, todos tratamos de aportar y de apoyar, pa que no, en esa parte no, bueno yo que conozco a mis compañeros en esa parte apoyamos todos, si cuando es de enfermedad o cualquier cosita todos apoyamos. Todos apoyamos, todos, todo. Como toda cooperativa tiene igual su lado bueno y su lado malo también, igual pasa aquí en... en la cooperativa, tiene su lado malo y su lado bueno, pero... pero todo bien.

- y en el ámbito de como la... por así decirlo de la cultura de la cooperativa está esa idea como de los tres mosqueteros por así decirlo de todos para uno y uno para todos. Hay confianza dentro de la cooperativa... muchas veces como que hay algunas personas que vienen por la suya, a cumplir su horario o hay más compromiso, como la evalúa usted. No referido a la enfermedad sino a la cooperativa en general, al trabajo o a la relación con los compañeros. ¿Cómo lo evalúa usted?

E8: Bien... si ya... Bueno...

- o piensa que muchos compañeros todavía no se, le pregunta a usted, usted me tiene que decir, está ratificada esa noción de que son cooperativa, que trabajamos todos juntos o siempre hay gente que viene por la suya.

E8: No también, claro, en eso claro, también hay compañeros que vienen por, como ya vengo porque me están pagando mi sueldo, por la pega, pero no, hay muchos que no, hay otros compañeros que son conscientes. Esta es la cooperativa y hay que sacar bien la pega, porque como dice hay (...), por ejemplo, hay compañeros que están atrasados y como somos compañeros hay que apoyarlo y por esa parte si, hay compañeros que, si les gusta apoyar, pero hay compañeros que dicen nopo si ya terminé mi ruta ya pa que voy a apoyar pa allá si a mi no me apoyan yo tampoco apoyo.

- y que grupo es mayor? Los que apoyan o los que...

E8: Bueno mira aquí en la tarde no se ve mucho eso de apoyar porque cada uno va en su ruta mayormente en cambio en la mañana residencial, porque yo he trabajado en la mañana también... y como también pertenece a la cooperativa, en la mañana para que, ahí si hay harta unión. Yo he trabajado, por ejemplo, salimos a barrer por fuera, nos toca en (...), si yo veo que mi compañero esta atrasado pasamos y le ayudamos a ellos o ellos también, si han terminado se pasan y nos apoyan En la mañana hay harta unión en esa parte de barridos de calle, por ejemplo, tu terminas tu ruta y ves a tu compañero que va atrasado, pasas y lo apoyas o él también te ve y te apoya, eso. En cambio, en la tarde no porque acá cada quien tiene su ruta entonces termina su ruta y se sientan a descansar y están en su pura ruta.

- eso también porque las rutas son muy distintas.

E8: Claro, son muy distintas porque en la mañana hacen barridos de calle. Hacen cuadras, barridos de calle en cambio aquí tienen su cuadra cada quien, cada quien tiene su cuadra.

- y hay que mantenerla limpia.

E8: Claro, su cuadra, y por ejemplo cuando me sacan haciendo un operativo y muchas veces falta personal para cumplir eso muchas veces es ahí donde yo pido apoyo. Hay que juntarnos para apoyar entonces hay muchas veces que hay compañeros que sí vamos a apoyar. Hay otros compañeros que dicen que no. Esa es mi ruta y listo. Entonces ahí siempre hay conflicto también, pero... de apoyar apoyan, pero de mala voluntad y enojaos así (risa).

- y que cosas que podría ayudar a que exista más compañerismo acá al interior de la cooperativa, que no haya tantas discusiones, que podría ayudar para que sean...

E8: Eh...bueno, claro cómo dice que podría ayudar... yo creo que hay como dice conversando, tener nuestras reuniones, conversando todos los días y... así yo creo que se solucionarían las cosas mejor. Tener hará comunicación y también comprender al compañero porque si hay como dice... hartos... ay ¿cómo lo puedo decir?, harta comunicación yo creo que no... es mas fácil se arreglarían las cosas y no habría tanto pleito claro.

- y... quiero retomar un tema. Cuando se hacen actividades usted me dice que de repente hacen polladas de las familias o a veces apoyan de la cooperativa, hay otros tipos de actividades que se generan aquí indistintamente que sean de apoyo, por ejemplo, se...

E8: ¿de fondo o algo?

- indistintamente de fondo sino actividades para compartir entre compañeros.

E8: claro, sí. Por ejemplo, pasamos nuestras fiestas patrias peruanas y... el presidente... eso es lo que me gusta porque el presidente en esa parte como le puedo decir esto... el como dicen, ya es nuestra fiesta nos celebra porque... hicimos un asadito y tratamos ese día de compartir todos, ya y hacemos nuestra fiestita acá afuera, nuestro asadito compartimos ahí todos.

- y eso se da hartos?

E8: claro compramos harta carne y todos comen hartos, bien servido porque se le hace con sus ensaladas.

- pero se da así reiterado?

E8: No, solamente cuando hay algún festivo, alguna fecha especial así. Pero no, no así siempre como para celebrar así no, solamente para celebrar algo especial, bonito.

- y lo hacen, me acaba de decir que lo hacen para fiestas patrias de Perú. También lo hacen con los compañeros de Haití, por ejemplo.

E8: Eh no, no todavía. Es que... lo que pasa es que recién anteriormente había otra directiva estaba como un poco caída, no hacíamos nada nosotros, nada ni siquiera nada, pero... ahora como se cambio de directiva se supone que la cosa tiene que ser mejor entonces yo creo que también irán a

hacer, claro al directivo recién entro entonces. Ahí nos celebraron, hicimos un asadito pa' compartir todos.

- y como se llevan ahí las distintas culturas de la cooperativa, por ejemplo, establecer comunicación con...

E8: con los haitianos sí, con los compañeros en esa parte todos nos bromeamos (dice mientras ríe), nos bromeamos, pero...

- es difícil a veces...

E8: No, no es difícil porque hay compañeros que trabajan con nosotros hablan bien el idioma castellano entonces no bromeamos pa que tenga (...), ahí somos buenos para echar las tallas y si (risas) pa molestarlos, pero de broma.

- entonces no hay una dificultad.

E8: No, no, no.

- pero mayoritariamente son peruanos los que trabajan en esta cooperativa.

E8: Sí, mas somos peruanos que...

- y eso ayuda el hecho de que todos sean de la misma nacionalidad, ayuda a que haya un mejor trato, mejor clima laboral, un mejor ambiente?

E8: Eh sí, también.

- o también juega en contra a veces.

E8: No, no, todo bien, sí todo, porque sea así boliviano, haitiano, cuando se trata de todos, todos nos unimos, así para que todos por iguales. No porque el es haitiano hay que dejarlo de lado no, a todos. Cuando se trata de una solución para todos los socios entonces se habla y pa todos por iguales.

- no importan las credenciales.

E8: claro, no.

- se lo pregunto porque puede que alguna nacionalidad tenga una personalidad diferente por ejemplo la peruana es una personalidad característica de las personas que son de Perú, los chilenos una personalidad... y esas distintas personalidades pueden chocar o al ser distintas pueden complementarse también.

E8: Complementarse... (Duda).

- ¿usted lo ve eso?

E8: no, por ese lado no. Solamente cuando hay reuniones a veces tenemos diferentes opiniones, pero así que choquemos no, todos trabajamos tranquilos.

- ¿y la diversidad de opiniones no se da por ser de una determinada nacionalidad?

E8: no, eso no.

- Bueno, eso... ha sido de mucha ayuda su entrevista y también nos ha servido mucho a nosotros.

E8: ya gracias.

- Y también reiterarle el agradecimiento, siempre es grato hablar con la gente de las cooperativas y también decirle que si algún día necesitan alguna ayuda o algo en lo que nosotros podamos aportar... también se lo dije al Fredy y al Darío pero también se lo digo a usted si necesitan algo o... nosotros igual estamos interesados en el tema de las cooperativas, consideramos que es una buena forma de hacer empresa por lo que usted me dice se pueden apoyar o simplemente si hay una diferencia te echan no más, ya es una diferencia importante.

**Entrevista n° 9**

**Fecha: 23/09/18**

**Lugar: Café ubicado en la cercanía de metro Los Leones.**

**Duración: 73 min.**

- La primera pregunta es saber ¿cómo ha sido su experiencia de trabajo con Jatun Newen?, ¿cómo llego a ellos?

E9: Con Jatun Newen en particular, yo me integre el año 2017, ya sabía de ellos cuando se ganaron la licitación, y también me toco conocer antes la experiencia de Maipú, de primave, y yo era bastante crítico a esas experiencias, ya que a mi entender no eran cooperativas. La gente no pudo optar ser cooperativa o a ser otra cosa, a ellos les dijeron ustedes van a ser cooperativas, y ahí se pierde el concepto de adhesión voluntaria que es un principio de las cooperativas, dicho eso, cuando me llamaron, me llamaron porque yo trabajo mucho en temas de crisis de gobernabilidad, en distintos tipo de organizaciones, no solo cooperativas, pero cuando está la cagada y están todos por tirar la esponja, me llaman a mí, y me preguntan si puedo llamar, usualmente se puede ayudar, porque normalmente los problemas que surgen son problemas de ego y por otro lado por desconocimiento de la normativa, en parte por las malas asesorías que tienen, es uno de los tantos francos que tiene la economía social, hay una cantidad de tuertos que hoy en día andan enseñando de cooperativas, sin preocuparse de saber más, entonces yo atribuyo por un lado a la flojera mental, y por otro lado a un cierto nivel de clasismo, o sea si te contrata una sociedad anónima y te paga 10 millones, puta, tu te los trabajas todo, no duermes, pero si te contratan un montón de tipos que tienen menos estudios que tú y que no se van a dar cuenta que los estas engrupiendo, entonces el nivel de esfuerzo que les pone la mayoría de los asesores que conozco, incluyendo el departamento de cooperativas. Y no solamente en el plano legal, en el plano contable, en el plano de la gestión, en el plano de la comunicación, excepto en las grandes cooperativas, el resto, especialmente las de trabajo que son las más chicas, salvan, y no tienen ideas como funcionar y lo hacen como les sale ese día nomas, incluyendo las de pesca, minerías o campesinas que son cooperativas de trabajo en esos medios. Pero me salí del tema, llegue a jatun newen, maneamos, controlamos el problema de

governabilidad que tenían, se generó un nuevo problema de gobernabilidad dentro del grupo que había estado complicado antes, y eso se resolvió ahora en febrero con la elección del actual consejo de administración y con eso el tema de gobierno corporativo quedo por lo menos en tregua, hoy día hay un grupo mayoritario que son los que la dirige. Lamentablemente la administra, ya se debieron haber dado cuenta de que el consejo de administración, está mal empleado, porque los consejos no están empleados para administrar, están empleados para dirigir. Son los gerentes los que tienen que administrarlo, pero los consejos de administración cuando los eligen piensan que tienen que estar todo el día y preocuparse de todo, y en realidad lo que hacen es perjudicar y entorpecer la labor de administración, que tiene que hacer el gerente, los gerentes no lo pueden decir sino se quedan sin pega.

- ¿Se produjo un cambio de roles?

E9:: efectivamente, el año 86, cuando yo hice un curso sobre cooperativas, lo primero que te explican es que, dentro de la estructura de gobierno de una cooperativa, hay una parte que se rige por las lógicas y principios de una cooperativa y los valores, y otra parte por los conceptos de mercado, que tiene que ver con la competencia, llevar bien la contabilidad, hacer una buena asesoría legal, etc, y la parte empresarial depende del gerente, la parte cooperativa depende del consejo de administración, entonces lo primero que te hacen es un rayado de cancha, te dicen, mira de aquí para arriba, te ponen, junta general de socios que es el órgano soberano, consejo de administración, junta de vigilancia y una rayita gerente, y entre el consejo de administración y el gerente tiran una raya que dice, de aquí para arriba, principios cooperativos, estatutos, etc, de la rayita donde está el gerente, para abajo con todo su estructura administrativa, incluyendo los asesores, esto se rige por conceptos empresariales, pero si hay un cruce de funciones, lo más probable es que les vaya mal, son personas que no están acostumbrados a administrar, entonces, hecha esa diferenciación las cuestiones funcionan bastante bien. En gran parte del primer mundo, que es donde las cooperativas tienen bastante fuerza, incluso en china y la india las cooperativas están creciendo de una forma exponencial, lo mismo en Rusia exrepública soviética o la misma cuba que apostó por las cooperativas como modelo, hoy día el tercer grupo empresarial en china, está conformada por cooperativas, originalmente, las cooperativas en chinas estaban muy asociadas al tema agrícola, luego a la maquinaria agrícola, o sea pasaron a un tema comercial, luego pasaron a un tema superior, como lo es la entrega de servicios, y hoy día son un grupo industrial, agroindustrial, el tercer grupo agroindustrial más grande, entonces no es un tema menos digamos. Y hoy día, jatun newen está viviendo un hito importante que es ganar su segunda licitación, si le va bien, tiene asegurado tres años más de trabajo, si le va mal lo más probable es que se va a cerrar, por lo que yo les decía, no todos los socios quieren ser parte de la cooperativa, hay socios que me han dicho que prefieren tener un patrón y que a mí me paguen a final del mes y no tener que estar yo preocupado con que voy a pagar al final del mes.

- Entonces, ¿se nota una diferencia de cultura cooperativa dentro de la organización?

E9:: Falta cultura cooperativa, y eso tiene que ver con la mala asesoría que tuvieron al principio, tiene que ver con que conceptualmente estuvo mal planteado, y esto se está repitiendo en otras municipalidades, como en Valparaíso, tuvimos una experiencia no muy buena en Pudahuel, y el

temor es que a raíz de la presión que le pone la contraloría, si se siguen formando cooperativas, se siguen yendo al diablo, lo cual desprestigia el modelo, y cuando uno va a primave y aprieta un poco, uno, no tienen idea de lo que están hablando, dos, no tienen las competencias para administrar y tres, que en realidad nunca se han creído el cuento de cooperativas. Yo una vez hablé con el presidente de una cooperativa muy grande en España, que se llama Agrosevilla, es una cooperativa formada por doce cooperativas, que son hoy en día los principales exportadores de aceituna de mesa y aceite de oliva, de hecho tienen terrenos aquí en Coquimbo y en California, en el Líbano y en otros lados, son una multinacional cooperativa, entonces yo le comento porque el originalmente vino del mundo de las transnacionales, y ahí me conto como llegó a las cooperativas, que fue una cuestión bastante anecdótica, entonces yo le preguntaba, que el habiendo vivido en los dos mundos, que gran diferencia le veía el, y él decía, mira cualquiera puede ser parte de una institución, en donde el lucro o el capital es la forma en como tu resuelves tu conflicto, pero no cualquiera puede estar en una cooperativa, porque requiere ciertos valores que la gente no nace con esos valores, hay que convencerlos de que esos valores son importantes, hay que convencerlos de que la vida no termina con uno, sino que con la comunidad. Y eso me dice que mucha gente no lo tiene integrado, y no lo va a tener nunca, se va a morir pensando que todo tiene que pasar por él y que todos los beneficios tienen que ser para él y el resto nada. Ese concepto es importante, si tú tienes un grupo en que te obligan a ser parte de una cooperativa, y donde tú no optaste a ser parte de ella y nadie te explico cómo funciona, lo más probable que te vaya mal.

- Ese paso de entender que la relación laboral ya no va a basar en una relación patronal, ¿se produce en el paso de ser trabajador simple a ser socio?, ¿al momento de ser socio ya debe venir con una especie de capacitación?

E9:: Necesitan de una experiencia, una vivencia, normalmente las cooperativas de trabajo las forman un grupo de personas que están convencidas, por último puede que no sepan mucho pero por lo menos les suena, lo usual es que no sepan mucho, y los nuevos socios, también lo dice el estatuto, recién pueden ser socios después de trabajar 6 meses en la cooperativa, la idea es que ellos se internalicen, y que al cabo de 6 meses, los socios les ofrezcan entrar, de partida no significa que los inviten a todos, segundo a todas las personas que van a ser invitadas, van a aceptar, muchos se van a querer quedar donde están, hay muchos que van a seguir prefiriendo regirse por el código del trabajo o en honorarios, porque no quieren estar metidos en la administración y asumir responsabilidades, las peleas, en las cooperativas se discute mucho, en Jatun newen es impresionante como se discute, pero es parte del paquete, lo otro es que todos los grupos con los que trabajo, les explico para tu formar parte de una cooperativa de trabajo debes tener claro que parte de tu quehacer productivo, lo vas a tener que poner a disposición de los demás, entonces de partida debes definir bien, que parte de tu actividad vas a cooperativizar y que parte no vas a cooperativizar, como punto de partida, para no tener malos entendidos después, y resulta que la gente quiere cooperativizar la pega de los demás pero no la tuya, esa persona no tiene nada que hacer en una cooperativa, se entiende? Eso pasa mucho, donde algunos se dan cuenta que algunos pusieron sus cosas a disposición y otros siguieron haciendo la suyas y además la de la cooperativa. Por otro lado, hay que estar dispuesto a aceptar la democracia como forma de resolver los conflictos, esto no es fácil, si tú no estás de acuerdo, aunque por muy buena que sea tu idea y el

grupo te la rechace y que tú no te molestes con el grupo, si tú eres capaz de eso, el ser tolerante y aceptar que eres parte de ciertas reglas del juego y que no te puedes mandar a cambiar, entonces mejor no estar en una cooperativa, mejor has tus reglas solo.

- ¿y a su juicio como se dan esas diferencias en Jatun newen?

E9:: Lo que pasa que jatun newen es un mundo muy especial, esta cruzada por la inmigración, agendas personales muy fuertes, hay un historial de malas asesorías, está la municipalidad que es el patrón, claro tú dices, resulta que yo ya soy dueño de mi propia empresa, pero no es así, la única dueña es la municipalidad, te quita el contrato y cagaste, y el contrato está pensado de tal manera que estas cooperativas que se crearon al alero de la municipalidad, no son una cooperativo que te prestan servicios, ósea, el servicio que le presta jatun newen a la municipalidad, no es el lugar donde está el persa limpio a las 7 de la mañana, el servicio es 15 personas trabajando 8 horas durante la madrugada limpiando, se entiende la diferencia, son poco menos que trata de esclavos, fomentados desde las propias municipalidades, entonces llegan lo que llaman los inspectores, los llamados ITS, y ven a un grupo trabajando y dicen, ya ustedes tres vengan conmigo y se los lleva a trabajar a otro lado. Ósea las cooperativas se crearon por parte de las municipalidades, no para crear empresas que provean servicios autónoma, se acuerdan de los siete principios, uno de ellos es la autonomía, resulta que no tienes la adhesión libre voluntaria y tampoco tienes la autonomía, porque dependes 100% de un ente municipal, y además el decide como haces tú pega, entonces que capacidad de autonomía tienes tu si es la municipalidad la que te dice que pega tienes que hacer. Hay otros ejemplos distintos, las cooperativas que están en la TRASOL funcionan mas como empresas autónomas, por ejemplo, una cooperativa que hace instalaciones solares, el que más conozco, tiene varios cliente y postula a licitaciones o va con un subcontratista, él tiene cierto nivel de autonomía, a él no le contratan a su gente para hacer cierta cosa, a él lo contratan para instalar paneles solares, si usa 2 o usa 10, el que lo contrató le da lo mismo, si se demoraron 2 o 20 horas le da lo mismo lo importante es que se cumpla el objetivo.

- ¿La autonomía podría residir en que, si ellos deciden, una vez tengan una organización fuerte, cuando ya puedan solventarse por sí mismo, pueden ellos irse con otro contratista?

E9: Efectivamente pueden irse a otra municipalidad, pueden decidir cómo les paso en Barcelona, nosotros para hacer esta pega necesitamos 10 personas, que hicieron allá cuando se quedaron sin pega, la misma pega la vamos a hacer con 20 pero medio tiempo cada uno, ahora que posibilito eso, que eran cooperativas y que podían ponerse de acuerdo sobre su régimen de trabajo, si hubiesen sido empresa normal, eso no habría pasado porque entras en conflicto con las leyes laborales. Tienes que echarlos, y lo mismo puede pasar acá, pueden decir, ya está pega en vez de hacerla con 10 la hago con 20 pero les permito irse 4 horas antes, o al revés con menos y más horas, ese es una autonomía que tiene una empresa, porque se supone que a ti te contratan por un producto, no por horas hombres, porque contratar por horas hombres es lo mismo que antes, solo que pusiste un intermediario, que es un tipo que te administra personal, y un contratador y administrador de personal, tú le pagas para que te administre y haga un poco de colchón entre estos trabajadores y tu día.

- ¿En Jatun newen podría existir la posibilidad de que los contraten por horas hombre?

E9: La licitación está en términos de tantas personas para cubrir bellavista, tantas horas diarias, y con tantas personas de respaldo, así está pensado, más yo tengo que al postular tengo mis horas de trabajo adicional, entonces ellos ven cuantas horas te contratan y cuantas personas contratan, si al alcalde se le ocurre hacer una actividad fuera de horario, pide x personas que le vayan a limpiar no sé qué.

- ¿Pero ellos también podrían trabajarle a una empresa privada?

E9: Podrían trabajar en empresas privadas, podrían trabajar en eventos privados, podrían trabajar para otras municipalidades, en ese sentido si tienen esa libertad. Pero hoy día el 99% de los ingresos son de la misma licitación.

- ¿Cómo proyecto eso, cree que tienen las potencialidades para cubrir esas demandas?

E9: Todos los grupos y todas las personas tienen la potencialidad para hacerlo bien, ese no es el tema, el tema es si tienen las competencias, las ganas de hacerlo, si las agendas personales coinciden con las colectivas, si la municipalidad algún día va a comprender que esto no es una trata de esclavos, esto no es solo aquí, el modelo original viene de Maipú que se supone que son súper buena onda, y la idea de trata de esclavos viene de ellos y Sharp va a hacer lo mismo. Esto no es un tema ideológico, es como se concibe el tema del trabajo, ese es el tema. Ahora estamos metidos solo dentro de una cooperativa de trabajo que está dentro del esquema de servicios municipalizados, como hay en otros lados, en concepción se está creando una y en Valparaíso también. No estamos halando de las cooperativas de trabajo en general, yo conozco otras cooperativas de trabajo que no tienen ese problema porque no están asociados a alguna municipalidad en ese tipo de trabajo.

- ¿Quizá si prestan el servicio, pero no dependen exclusivamente?

E9: Exactamente. Aquí estamos hablando de rotopower hora hombre a rotopower, son personas sin calificación.

- ¿También por las dificultades de los inmigrantes?

E9: Claro, entre otras cosas, líos de genero también, formas culturales entre ellos que son bastantes agresivos.

- Según nos contaban, ¿muchas veces para dar una indicación, había que ser muy directo para la indicación o para la orden?

E9: Claro, ahí no es por favor acompáñame, no, no, no, es con gritos y zamarreo. Para que decirte con los haitianos.

- ¿Podríamos hablar de los inicios con los que usted se encontró cuando llegó a la cooperativa, y el trabajo que usted hizo?

E9: No me puedo meter mucho, cuando yo llegué, había una amplia mayoría de socios que ya no quería la administración, no estaban de acuerdo con que la administración la mantuviera una chica



de cocrear, eso fue lo principal, le habían perdido la confianza al gerente. Pero la gerente tenía la confianza del presidente, de hecho, tenía mucha confianza, el caso es que, el grupo que apoyaba al grupo del presidente, fue con el cual yo trabaje para ordenar un poco la discusión, porque esto se daba en asambleas espontaneas con cero formalidades, donde podían estar el 99% de acuerdo en algo, pero no podían capaces de llevarlos a las formalidades correcta, para que eso tuviera algún efecto. Esa cuestión se terminó de resolver, recién cuando el grupo que apoyaba al antiguo presidente, decidió que ya los tenía hasta las masas y forzó una elección, sabiendo que iban a perder. Y el grupo que asumió, era un grupo de 9, 6 eran opositores y de 5 chilenos que había en el consejo original, quedo 1.

- ¿Y cuál fue su trabajo para darles mayores grados de formalización a la cooperativa?

E9: Más que nada, darles asesorías, sobre la normativa aplicable, a mí no me importaba mucho si la mayoría ganaba el consejo, porque esa es la idea, pero deben expresarse de una determinada manera y para eso hay que darle asesorías, por ejemplo, para las asambleas, hay que hacer las citaciones, mandar las actas, las asambleas deben hacerse en un determinado lugar, las personas que participan deben estar en registro, las mociones deben ser claras y esto se resuelve levantando la mano. Y toda esta información hay que transformarla en un acta, que tiene que decir tal cosa y que debe ser mandada al departamento de cooperativa y todo eso. Como más bien la mayoría estaba en una posición de rebeldía absoluta tuvieron un año dando palos de ciego y no lograban ordenarse lo suficiente para dar el efecto que querían, siendo una amplia mayoría, no había ninguna articulación en ese minuto. Entonces, atacaban a la administración y nosotros en el departamento de cooperativas, decíamos miren lo que mandaron, una nómina de socios, pero arriba no dicen nada, esto podría ser una nómina de un bingo, no hay registro. Entonces nosotros lo que hacíamos era repararlo los temas formales y yo trate de hablarle a la gente de oposición, de hecho, me ha tocado asesorar al comité electoral para que la elección se hiciera bien y que no tuvieran problemas y que salieran los que tuvieran que salir, no tenía mayor sentido estirar un chicle que estaba a punto de llegar a las manos.

- ¿Y cuáles son los principales cambios que usted ha visto desde que usted se involucró en la asesoría de la gestión y formalización de la cooperativa?

E9: No es que me hagan mucho caso, se siguen mandando solos, pero yo he tratado de transmitirles bastante lo que es la gestión de una cooperativa desde el punto de vista formal, cuales son los pasos que deben dar, yo les hago las actas, por ejemplo, que los acuerdos queden bien reflejados, para que las formalidades se den, para que los acuerdos se cumplan, para que las mayorías se evidencien, entonces hemos avanzado en un proceso de mejorar la formalización, yo no les puedo decir cómo gestionar, no es mi pega, yo soy abogado, no aprendí a gestionar empresas colectivas, pero si les puedo decir, que formalidades deben cumplir para que la gestión que hagan buena o mala, tenga efecto, obviamente yo meto la cuchara cuando veo que están haciendo algo mal pero en general el ser cooperativa no significa que vayan a administrar mejor, incluso conozco cooperativas donde han hecho todo lo posible para hacerlo peor, es el derecho que tiene el que emprende, de hacerlo bien o mal, no es un tema ideológico, es solo un tema de competencias, pero en la parte formal, yo les ayudo para que no se metan en forros, acá les digo: ojo, esta cuestión no se hace así, se hace de

esta otra manera, porque si se hace así vamos a tener problemas con impuestos internos, ojo estos contratos debemos formalizarlos para no irnos a juicio, entre otras cosas. Entonces eso provocaba un ordenamiento, porque siempre esos procesos son caóticos, y son complicados porque la cultura mayoritaria de los socios no es muy formalista, entonces ven la pega que hago yo como un mal necesario, ósea ya se dieron cuenta que las cosas que yo hago, cuando las intentaban hacer ellos no les resultaba, pero cuando las hacía yo, si resultaba, se dieron cuenta de que la formalidad si sirve, pero no le dan mucho valor, si pudieran obviarme, lo harían. Pero si se dieron cuenta de que, si quieren lograr algo, más vale tenerme de su lado, entonces hoy están más ordenados, y ya han estado aprendiendo ciertas cosas y las usan para cagarse a los demás, pero ya es un primer paso, cuando tú te das cuenta que el presidente no es el representante legal, sino que el consejo de administración, entonces ahora cuando el presidente quiere salirse de madre, el consejo le dice: no, no, no, tranquilito, usted es el presidente pero nosotros tenemos que tomar esa decisión, entonces por ultimo lo usan para cagarse a los demás, con un fin egoísta.

- ¿Están adquiriendo esa conciencia del cargo?

E9: Exacto, ahora todavía no se creen muy bien esto de ser cooperativa. Lo que más reclamaban de la antigua administración, era que era arbitraria, autoritaria, no les daba información, los trataban como las pelotas, nunca les preguntaba nada, etc. y el nuevo consejo, que eran las víctimas, ahora ellos sufren ataques por los mismos motivos.

- ¿Y esa dificultad se da porque la cooperativa tiene muchos socios, personal o es parte de la cultura de la poca transparencia o la desconfianza?

E9: Es parte de la cultura, yo hablaba con un colega de ustedes y hablábamos de esto mismo, y él nos explicaba que ciertas culturas donde los recursos son limitados, y donde el estar parejo es un bien social, cualquiera que empieza a mejorar, se transforma en una amenaza, entonces mientras todo estemos parejo, aunque estemos cagados, todo bien, pero si alguien le empieza a ir mejor, algo me pasa entonces yo me lo cago a ese, lo que hablan del chaqueteo. Entonces él nos decía que pasa en ciertas culturas con poca instrucción, donde el tema de la sobrevivencia es un tema importante, donde la igualdad en las situaciones es súper importante, nadie puede estar mejor que yo, para mantener un equilibrio, si para eso se tienen que cagar a un compañero, se lo van a cagar, con tal de que no le vaya mejor que a mí, ósea si a todos les va bien o a ninguno le va bien pero que no le vaya mejor que a mí, esos conceptos no los había escuchado nunca.

- ¿Esos conceptos los ve presentes en Jatun Newen?

E9: Sí, súper fuerte, más que nada en la cultura peruana serrana, dentro de los peruanos hay distintas culturas, de hecho, el presidente es de Quito y lo molestan hartito porque físicamente es distinto, tiene una forma de hablar distinto, de presentarse distinto.

- ¿Es menos entrador quizás en comparación con el limeño?

E9: Claro, en la cooperativa hay serranos, gente de ciudades más pequeñas, y pueblos pequeños, entonces no hay limeños o gente de Tacna, lo que quiere decir que en Perú es marginados y aquí también, son doblemente marginados, en Perú son marginados porque no son parte de los grandes

centros y aquí Chile son doblemente marginados. Y se encontraron con una empresa que tiene un patrimonio de 100 millones de pesos, que para una empresa en Chile puede que no sea mucho pero que a ellos realmente les puede cambiar la vida. Donde además están cruzados por problemas de... de fidelidad sexual no es uno de los principales valores, eso crea muchos problemas dentro del grupo, de hecho, la gran mayoría de las peleas internas siempre son por las mujeres, y las mujeres no son pasivas, ellas eligen con quien quieren estar. Eso, por un lado, por otro, ellos tienen una forma bastante agresiva, yo he visto mujeres de estatura pequeña, metro y cincuenta con suerte, y pasan por al lado de otro y les dicen: cómo estás y le mandan un combo en el hocico al otro tipo y le pega muy fuerte, pero no lo hace en plan de... de... pelear, es normal. El otro va y le pega un palazo al otro... y todos se cagan de la risa. Entonces... Hay un problema de convivencia, hay un problema de trato de género, hay un tema de multiculturalidad que genera problemas que todavía están muy presentes, una vez que desbancaste a los chilenos, vienen los peruanos que ahora están arriba, eso quiere decir que los colombianos, los bolivianos, los haitianos, que son el último nivel, se van a tener que bancar a los peruanos.

- Acerca a ese punto, ha salido en entrevistas anteriores ha salido a la luz el tema de la... lo que, bueno, usted ha dicho muy bien, el tema de la cultura cooperativa. Bueno, se ve que está bastante en pañales porque no ha habido una... una capacitación, un trabajo en ese sentido para los trabajadores, los socios, para la cooperativa en sí. Producto también que se encontraron con esta coyuntura, la tomaron, me imagino también producto del poco tiempo que tienen libre como... en orgánica interna me refiero, más allá de lo que hagan en su tiempo libre, entonces quizás no han podido profundizar bien en esos temas, y en entrevistas anteriores también nos señalaron que no había algún tipo de reglamento o de norma al interior de la cooperativa que fuera a sancionar o corregir esas conductas.

E9: Sí y no. Cuando yo llegué habían copiado un reglamento de la prymave, y la prymave es una mierda digamos, había una cuestión que no tenía ni pies ni cabeza, pero ellos sí tienen una serie de sanciones asociadas a conductas, que son las que se fijaron a través de la licitación, que era lo que yo les explicaba antes. Cuando yo llegué ellos yo insistí mucho en la necesidad de tener un reglamento de trabajo. Cuando yo llegué ellos estaban convencidos que el reglamento era uno de higiene y seguridad que tenía prymave que es como el hoyo, como elementos de higiene y seguridad es como el hoyo y como reglamento de trabajo es como el hoyo. Tiene que ver con eso que yo les decía de que o los asesores son flojos o les pagan poco y eligen mal o los asesores son clasistas y les da lo mismo, escriben cualquier wea y total son gente pobre e ignorante. Y lo otro es que los fiscalizadores no saben mucho cómo funcionan las cooperativas y te aceptan cualquier cosa. Entonces tienes todo un sistema, tú debieras tener a las cooperativas, debieras tener el Estado, debieras tener al sector privado, que le presta asesoría a las cooperativas, etc. Resulta que a nadie le importa mucho que esta cuestión funcione bien la verdad, ni a los privados, ni a los mismos dirigentes de las cooperativas. El Azocar por ejemplo es un tráfuga, el tipo debiera estar preso hace mucho tiempo, se ha mandado cagazo con las cooperativas, debe tener prontuario en vez de tener curriculum, y ahí está, se las da el presidente de la CONFECOOP, y todo el mundo que sabe de cooperativas sabe que el weón es un tráfuga, ahora ¿por qué le dan pelota? No sé, le caerá bien a alguien, no sé. Pero en cooperativa que se ha metido ha dejado la cagá. Tú hablay con... no sé po',

con Mario Rodrigán del CIESCOOP y dice, mira en realidad no me ha ido muy bien en cooperativa, él ha estado en cooperativa, entonces prefiere no formar cooperativa, y el weón se supone que a nivel académico el tipo es experto en cooperativas.

- Entonces lo que usted dice es que no hay una orgánica fuerte donde se encuentra el mundo cooperativo.

E9: Efectivamente. Una que el mundo cooperativo... a ver cómo decirlo. Un... después del golpe, después de la dictadura en que se cerraron casi 2500 cooperativas, llegó el año noventa y las cooperativas empezaron mirar quién había sobrevivido. El sector cooperativo tenía una fuerza en los 70, que incluso le alcanzo para durar hasta como el año 75 que todavía seguían crearon muchas cooperativas y ahí el decayó mucho el número de cooperativas y el número de socios. De hecho Unimarc, Sodimac, la Calo, y montón de otras cooperativas grandes fueron cerradas, la bellavista Tomé, cooperativas que si hubieran contado con el apoyo en su momento o por lo menos la no agresión por parte del Estado hubieran sobrevivido y el número de cooperativa hoy día sería otro. La cosa es que durante mucho tiempo a mí me llamó la atención, yo estuve mucho tiempo trabajando en el departamento de cooperativas, estuve 11 años ahí, y nosotros absurdamente, había muy mala legislación y mandábamos un oficio diciendo cualquier imbecilidad, por qué, porque éramos chatos. Y de hecho nunca nos debatían, nunca nos presentaron recursos, yo que estaba encargado de contestar recursos nunca perdí un recurso, cosa que es absurdo, o sea, no puede ser, ¿por qué? Porque las cooperativas se acostumbraron a que cuando tu las atacabas ellas se replegan, se esconden, se chupan, en vez de ir y defenderse, se escoden. Cuando tu atacas a la Colun se esconde, cuando atacas a la Capel se esconde, cuando atacas a la Copeuch se esconden, no dan la pelea. Son las grandes que sobrevivieron y pa' qué decirte las chicas, no responden, no atacan al Estado, no atacan el... el 2004 cuando fue la venta de todos los activos y pasivos de la Control al grupo Luksic, salió media página en el Mercurio de ataque al modelo y nadie dijo nada, el único que dijo algo fui yo y por eso me echaron del departamento por haberle respondido al Mercurio sin avisarle al subsecretario.

- Eso usted cree que responde porque las cooperativas en la búsqueda de autonomía y la independencia no quieren verse ligado a una codependencia del Estado.

E9: No, creo que a las cooperativas les pegaron tanto que ya perdieron esa capacidad de defenderse, la TRASOL ahora la tiene, pero las cooperativas antiguas perdieron la capacidad de lucha, perdieron la... la identidad. En Chile no hay un movimiento cooperativo, un germen digamos, lo que hay son cooperativas sobrevivientes, y los miembros de esas cooperativas no quieren que venga el Estado y les pegue, nosotros cambiamos la ley... cuando digo nosotros me refiero a mi jefe, Carlos Rubio, ahora mi socio. Nosotros cambiamos la ley para darle más autonomía a las cooperativas, para que el Estado no se metiera nunca con ellas, aun así las cooperativas tratan de no levantar la voz. Nosotros desde el departamento les pedimos a las cooperativas más grandes que se juntaran, pero yo junte a la Capel con la Colún, con la Creo que es una cooperativa bastante grande de Osorno, con la Copeuch, y en la primera reunión los presidentes y los gerentes se miraban, así como diciendo porque tengo que estar aquí, o sea, que tengo que ver contigo si yo soy Colun y tu soy Capel, qué tengo que ver contigo ¿me entiendes? Costó un kilo, al final esa cuestión se llama Foro Cooperativo

que existe actualmente y ayudó a formar la Asociación de Cooperativas, que es la gran pelea que ahora tiene Confecoop. En Chile, a raíz del gobierno militar, también a raíz de que las cooperativas fueron parte de una imposición, en la época de los setenta, las cooperativas fue el modelo que eligió la Alianza para el Progreso para la electrificación rural y agua potable rural y que fue elegido por el gobierno de Frei para el proceso de la reforma agraria. Después con Allende como no le gustaban mucho las cooperativas, porque al mundo comunistas no le gustan las cooperativas, porque ustedes se deben haber dado cuenta que las cooperativas no responden al principal valor socialista que es la igualdad, no responden a eso, responden a la equidad, la equidad quiere decir justicia. Esa parte la manejan bien verdad. No es un tema de valor, porque si tu quieres crear una cooperativa buscando la igualdad eso no es cooperativa, el principal valor es la equidad, dar a cada quien lo que le corresponde, los... eh... los excedentes en las cooperativas, principalmente en las cooperativas de trabajo, no se reparten de acuerdo al... un hombre un voto, se hacen de acuerdo a las operaciones que ha hecho cada uno en la cooperativa, si tu trabajaste 10 y tú 1, a ti te toca 10 y a él 1. ¿Por qué? Porque lo que importa es la equidad, la igualdad sirve para la administración, pero a la hora de los que hubo, al que pone más le toca más, el que puso menos le toca menos. Pidió menos crédito y depositó menos en una cooperativa de ahorro y crédito, le toca menos; aportó menos leche, le toca menos; aportó menos uva para hacer el pisco, le toca menos; aportó menos horas de trabajo, le toca menos. Ya de nuevo me desvíe.

- Estaba hablando que las cooperativas tuvieron un impulso...

E9: Ahh sí, el mundo cooperativo tuvo un impulso que le duró hasta a mediados de los setenta pero decayó, los antiguos miembros de cooperativas siguen asustados, lo apalearon tanto que nunca van a ser otra cosa que esconderse, y lo que hacen lo hacen por debajo, mueven plata, le pasan plata a lobbystas, o le pasan plata a candidaturas locales pa' que no les peguen tanto. Recién con el intercambio generacional ha entrado gente que... de la TRASOL, que no entiende muy bien lo que es ser cooperativa, pero que... ya tienen más identidad. Por eso te digo que la Trasol es un gérmen de movimiento, lamentablemente está muy contaminada ideológicamente. Vamos al tema de la precarización laboral. El mundo avanzado, revolución industrial... bueno antes, los gremios, los artesanos, los gremios, revolución industrial. Como respuesta surgen las cooperativas, los sindicatos, las mutuales, en el 1830 y tanto y hoy estamos en la época de la información, o en transición. Hoy día el trabajo ideal es donde tú tuvieras propiedad de tu trabajo, ser propietario de tu trabajo. Cuando tú vas a una empresa tu vendes tu trabajo, lo ideal es que tú seas dueño de tu trabajo, ya seas cuentapropista como le dicen los cubanos, o sea que haces las cosas por cuenta propia o que tú eres codueño de una empresa con otros más y se van a poner de acuerdo de cómo van a funcionar y van al mercado, porque las cooperativas necesitan el mercado, las cooperativas surgieron para palear dentro del mercado las necesidades, no dentro del sector público, y eh... donde los beneficios se obtienen por dos vías, uno por el lado de los excedentes y otro por el lado de eh... que suples una necesidad eliminando al intermediario, y eso en teoría te permitiría invertir más, hacer frente a los vaivenes del... a las crisis que son muy propias del capitalismo, son parte importante del concepto neoliberal de la economía, y es... necesitamos crisis para descremar, cada cierto tiempo necesitamos una crisis para que ciertas empresas... es inherente, es querido por el sistema. (Daniel interviene): es querido por el sistema. Exactamente. Así el sistema se mantiene ágil

y sin grasa. Qué pasa, en las cooperativas tú puedes estar 5 años sin utilidades e incluso sin pérdidas y no pasa nada, no echan a los directorios, no echan al gerente, no pasa nada, por qué, porque las cooperativas no fueron hechas pa' eh... pa' generar excedentes, fueron creadas para suplir una necesidad, ahora sí de pasada generas excedentes fantástico, pero no es el objetivo principal, lo cual te indica en una cooperativa de trabajo, que tú puedes tener una cooperativa incluso deficitaria pero los que están ahí están de acuerdo no va a pasar nada. El mejor ejemplo es la Colún, cuando ingresó la leche en polvo Argentina a granel, todos, la Soprole, Nestlé, todos empezaron a reconstituir leche porque costaba 2/3 menos que ir a sacar la leche a las vacas, y Colun dijo no, nosotros no vamos a reconstituir leche porque como los socios quieren que se les pague un precio al menos que les alcance para sobrevivir, entonces nosotros no vamos a usar leche en polvo, vamos a seguir usando la que producimos nosotros, y si eso implica ganar menos, ganamos menos, ellos tomaron la decisión de aguantar, cosa que no hicieron los de la Calo, que eran los de le lechera agrícola de Osorno, ellos vendieron, y por lo tanto perdieron. Entonces, cuando tu eres dueño de tu... de tu medio de producción puedes tomarte ciertas licencias, como por ejemplo no obtener excedentes sino que suplir la necesidad, y con eso puedes sobrevivir el tiempo que tú quieras hacerlo, claro que es cumplir tu objetivo, tener trabajo, tener crédito, o tener casa, o vender tus productos agrícolas, lo que sea. Si no tuviste excedentes mala cuea, sigamos adelante. Esa facilidad, esa flexibilidad le permitieron a las cooperativas españolas sobrevivir de mucho mejor forma que las empresas comerciales frente a la crisis que ya lleva como 7 años. Yo bajo mucha información de internet porque me interesa el tema. Porque ellos se podían adecuar. A ver, la palabra precarización es un tema complicado, porque yo antes ganaba 100 por 8 horas y ahora voy a ganar 50 por hacer 4 horas. En cierta manera sí es una precarización, pero es una que el mismo socio acuerda, porque el principal valor en ese minuto es que si los 10 tenemos algo que repartirnos, y ya ok, el tiempo que nos queda haremos otro trabajo. Una buena parte de las cooperativas de trabajo tienen otras pegas, en la Jatun Newen también, ellos tienen otras pegas, no viven sólo de eso y pasa mucho, especialmente en la TRASOL, en la Junab Ku, 2 socios vivían de la cooperativa y otros tenían otras pegas, aportaban parte de su tiempo en cosas más específicas. Entonces el tema de la precarización del trabajo existe, pero cuando son los mismos socios los que deciden precarizar su trabajo, en el sentido de perder capacidad adquisitiva por esa vía con tal de no desfavorecer a todos, o no echar a la gente, si es una decisión colectiva del grupo y al que no le gusta se va, no es precarización. Es una forma de enfrentar la crisis. Claro, a un ingeniero comercial tú le explicas esto y te dice que es una barbaridad, que lo que hay que hacer es echar a todos los weones y contratar haitianos digamos, eh... pero me entendis. Con la palabra precarización puedes verla de muchas maneras, lo importante es la flexibilidad que tienes de elegir cómo quieren hacerlo, como lo hacen a través de un reglamento de trabajo. Y volvemos otra vez al tema que te plantean a ti, tiene que haber un reglamento de trabajo que les diga cómo se van a repartir, quién va decidir qué respecto a la forma de trabajar, tú tienes el estatuto que te dice qué te hace falta para ser socio, lo que le falta a la Jatun Newen es un reglamento que te diga cómo lo tienes que hacer, cuales son las reglas del juego para ser trabajador, porque tu eres socio y trabajador al mismo tiempo, entonces el estatuto te dice cómo ser socio y el reglamento te dice como ser trabajador. Esa cosa es muy importante, ahora pregúntame cuántas empresas de cooperativas de trabajo tienen reglamento de trabajo, dos, las dos las hice yo. Una de ellas es la Jatun Newen que tiene un proyecto bastante avanzado y la otra la

cooperativa abastecimiento y productores artesanales de guayas verdes, que es de abastecimiento, producción y distribución al mismo tiempo, los dos los hice yo. O lo hicieron los socios, pero si tú no sabes las preguntas menos vas a saber las respuestas digamos. En la Jatun Newen ni siquiera sabían las preguntas que tenían que hacer. Pero suplían el reglamento con un presidente autoritario que estaba coludido con el administrador. Entonces ellos decidían cómo hacer las cosas y no estaba establecido en un reglamento. Lo que yo usaba intermedio entonces las normas que estaban contenidas en las licitaciones. Pero hoy día todos saben que necesitan un reglamento de trabajo y que la cuestión que usaban antes no les servía, entonces hoy día están super preocupados y es parte de su discurso habitual, entonces me webean a mi, oiga abogado y el reglamento de trabajo.

- ¿y eso ya está siendo aplicado?

E9: No, una parte no más, una parte lo principal, pero el proyecto está trabado hace mucho tiempo.

- Quería tocar un tema apropiado de las entrevistas. Dentro del el estatuto y no el reglamento habían contradicciones, dificultades...

E9: Sí, es que el estatuto es una mierda también.

- Sí, eso es lo que le quería preguntar. Qué dificultades le representa el estatuto a Jatun Newen así tal como está.

E9: Mira, número uno, que cuando yo llegué los socios no tenían puta idea del contenido del estatuto, yo creo que hasta la fecha no saben lo que dice. Por lo tanto el estatuto pa' ellos no era un elemento importante, no les resolvía problemas. Recién cuando llegué yo y me puse a mostrarles las contradicciones obvias del estatuto se dieron cuenta de que el estatuto sí les podía servir para algo, pero como estaba escrito estaba mal hecho, por ejemplo... cuestiones tan importantes como cada cuánto tiempo se cambian los consejeros, en un artículo decía cada dos años y en otro artículo decía que se hacen por parcialidades todos los años, cosas así. Entonces tú te encontras con dos normas y dices, entonces cuál aplico. Y antes el presidente hacía lo que quería, entonces en realidad ni siquiera aplicaba el estatuto, entonces tenías las tres alternativas, dos en realidad, la contradicción y la absoluta ignorancia frente al contenido, tu tercer opción es hacer un nuevo estatuto en base a la práctica de ellos, y un reglamento. Yo no les puedo imponer a ellos un formato de reglamento, tiene que surgir de los socios, de su experiencia en el trabajo, cuando yo digo "bueno qué hace el líder, el líder tiene ciertas funciones, tiene esta, esta, esta y esta. Bueno pero quién resuelve esto digamos, chucha, ¿el líder?, no, tendría que hacerlo el gerente, pero el gerente cómo responde, bueno, necesitamos a alguien que esté encima de los líderes pero que no sea el gerente, bueno pero el administrador del contrato, qué hace, o eso lo suple la muni... en definitiva la municipalidad suple una parte importante, como la municipalidad se cree cabrona del cuento, entonces... actúa como si ellos fueran los dueños de los trabajadores digamos, y les dan instrucciones y se saltan todos los protocolos, entonces, esta cooperativa tiene un problema de normativas internas, el estatuto está plagado de contradicciones, está mal hecho. Y esto se los voy a decir a ustedes pero no lo puede decir en ninguna parte porque pueden perder la licitación, no cumplió con las formalidades legales para ser válido, se equivocaron al momento de constituirlo, pero como nadie se da cuenta porque ni siquiera los fiscalizadores se dan cuenta de los errores.

Entonces yo me di cuenta hace poco que estaba mal hecho, pero esa es otra historia. Bueno, el estatuto está mal hecho, no tienen reglamento de trabajo, eso lo han suplido hasta ahora por la vía de los hechos digamos, con la práctica digamos, un presidente autoritario coludido con la que repartía las platas, entonces, pero eso no es una cooperativa digamos, una cooperativa no funciona así. Está bien que hayan liderazgos, pero... el liderazgo tiene que ser un weon que respeta al grupo digamos, o sea, hay ciertas cosas que él no puede tomar decisiones por sí, tiene que preguntarle al grupo, a menos que el grupo le haya dado las facultades para decidir, y ahí volvemos... tiene que haber comunicación ahí, tiene que haber... se tiene que entender las materias sobre las cual se están trabajando y tiene que existir confianzas.

- En ese sentido, el concepto de capital social igual se... requiere... requiere de la confianza, requiere de las normas, entonces está al debe.

E9: Requiere de buenas asesorías, requiere de un departamento de cooperativas funcionando bien. Pero sí, está al debe en muchos temas. Ahora, yo les creo a estos compadres que están ahora, quieren hacer las cosas bien. Creo que si tuvieran la opción de hacerlo de otra forma lo haría, saltándose al abogado, saltándose al gerente, tratarían de hacerlo por su cuenta digamos. Que ninguno deja de tener agendas propias digamos, eh... pero... tienen la potencialidad de hacerlo super bien, y de cambiar ellos. Las cooperativas por la vía de la experiencias se supone que tienen que cambiar, y a través de cambiar al individuo cambian a la sociedad. Especialmente cuando se meten con tu bolsillo, cuando se meten con la vivienda o tu crédito, o tu trabajo, entonces... está la opción de transformar a las personas trabajando, con personas que te digo que tienen doble marginación, que todavía tienen que resolver un tema básico que es si van a quedarse en Chile, si quieren volver a su país de origen. Ya hay gente que está volviendo después de hacerse un capital y eso contradice la idea de cooperativa de trabajo, porque el socio que sale de la cooperativa recupera 20 lucas, obviamente no le interesa salirse, entonces ahora empezó una especie de mercado de cupos, yo te vendo en 1 millón mi cupo por algo que en realidad vale 20 lucas, pero la cooperativa no necesariamente te va a dar mi trabajo, estamos hablando de... hijos, nietos, sobrinos, cuñados, redes familiares grandes, entonces...

- Para pasar a otro tema y proyectar sobre el cooperativismo, cuál cree usted que son las dificultades que existen actualmente en la institucionalidad para que las cooperativas puedan tomar otro impulso y también cuáles son las dificultades que presentan las mismas cooperativas para dar ese impulso. Desconocimiento legal...

E9:: Mira... no tenemos escuela de buen cooperativismo, no hay un lugar por donde ustedes por ejemplo si les interesara el tema puedan ir y que les digan las cosas que les estoy diciendo yo, tendrían que ir a Valencia, tendrían que ir a Barcelona o a Quebec, o a esas partes para ver como realmente funciona. De hecho yo estuve del 95 hasta el 2003 y yo odiaba a las cooperativas porque todo lo que recibía de las cooperativas eran puras cosas malas, puros cachos, y el 2003 fui a Canadá, a Quebec y quedé, o sea descubrí que la sociedad cambia cuando es cooperativa, y descubrí que lo que yo creí como proyecto país pasaba por las cooperativas, esa era la respuesta que yo andaba buscando, entonces dónde aprender eso, en Chile no tiene, por qué, porque el sector está más preocupado de cuántas lucas le entran pa' pagar su pensión alimenticia o cosas así, el Estado ha



conseguido echar a toda la gente que sabía de las cooperativas, las terminó echando, por anga o por manga, los dirigentes al no tener una buena capacitación tampoco saben las reglas que están jugando, y los consejeros tienden a contratar a los gerentes que están en la lógica de maximizar utilidades, lo cual destruye las identidades y destruye el concepto de las cooperativas digamos, porque tenís muchas cooperativas que hoy día funcionan eh... como... como financieras, y si el socio, si el cliente que además es socio, si no paga se lo cagan, y se lo cagan de formas bastante brutales digamos, el caso de... como se llamaba esto del grupo... NorteSur, esta cooperativa de ahorro de color naranja, del desarrollo... una del grupo NorteSur, que estuvo en el escándalo de... esa, bueno. Todo lo que hacían era hacer algo super parecido a lo que hacía La Polar digamos, entonces si vay a tirar una cooperativa pa' cagarte a tus propios socios, no hagai cooperativas, haz un banco, claro... pero me entendís la figura, la gente se mete en el juego y no entiende el juego, esta cuestión tan simple que yo les decía, esto de que las cooperativas no fueron creadas pensando en la igualdad sino que en la equidad, puta, gente que lleva...

E9: Bueno espero haberles ayudado.

### Anexo n° 3: Matriz de análisis

O 1: Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la asociatividad en la organización.		
Categoría: Instancias de participación.		
Subcategoría	Característica de la subcategoría	Cita
Asambleas, reuniones informativas y extraordinarias	El elemento de asociatividad en el capital social se refiere a la capacidad de generar relaciones y vínculos entre agentes en un determinado contexto, por tanto, dentro de la estructura de relaciones que tiene una cooperativa, las asambleas y reuniones, permiten a los/as trabajadores/as manifestar inquietudes o problemáticas y presentar propuestas e ideas para el mejoramiento de la empresa en pos del bienestar de la comunidad e incluso, personal. A través de mecanismos como el diálogo y la conversación, los entrevistados dan cuenta que es el camino para el entendimiento con otros, y es en la asamblea donde toma cuerpo y donde se materializa el ejercicio de comprensión y disputas	<p><i>“Son elegidos por la asamblea, hay una asamblea general que se celebra una vez cada 6 meses, donde la misma gente es la que elige a quienes van a componer el consejo de administración y ahí se elige presidente, vicepresidente, secretario y directores” (E1)</i></p> <p><i>“O sea, la asamblea general que se hace realmente... cada... cada 6 meses de... al sexto mes de año, esa es la asamblea general de socios anual que se hace ¿me entiende? y el resto se puede hacer en cualquier momento, podemos hacer una reunión informativa o extraordinaria, como uno crea conveniente” (E3)</i></p> <p><i>“Reuniones informativas, donde uno se puede acercar y dar una sugerencia de forma personal, ya sea al directorio, el directorio verá si lo toma o no” (E7)</i></p> <p><i>“O sea, en la reunión puedes reclamar, pedir, hacer tu pedido, todo, dar tu punto de vista, hay otras instancias donde si están disconforme con algo, te acercas a la gerencia voluntariamente, con una o dos personas, o solo y le pides al presidente, al gerente o la junta de vigilancia que esta cosa esta bien o que necesitas esto, pero básicamente en la gerencia” (E6)</i></p>
Percepción de propietarios por parte de trabajadores/as	A raíz de distintos factores tales como: la formación precooperativa, en donde se les señaló que participando de una cooperativa podrían tomar decisiones y no solo ejecutar, más las instancias de participación desarrolladas en la cooperativa, y finalmente, el título de socios que poseen los trabajadores,	<p><i>“Los socios, mayormente en la cooperativa, ellos tienen una reunión, en la asamblea que se hace, ahí es donde tienen voz y voto, pueden dar ideas y opiniones, pueden hacer todo lo que ellos quieran porque es en una reunión, ahí sí son los dueños, pero lejos de eso cuando hay reuniones</i></p>

	<p>generan una percepción de propietarios o dueños de la empresa, ya que, al tener poder de decisión, opinión, y deliberación se ven vinculados de manera directa con el destino de la empresa.</p>	<p>informativas, puedes opinar y dar tus ideas, o puedes reclamar si estas disconformes con algo” (E6)</p> <p>“Aquí todo es una negativa y toa esa cosa, cosa que no debería ser. Independiente que aquí todos sabemos de un principio lo que es una cooperativa porque hemos conversado y le hemos dicho que es una cooperativa... pero como que no tienen esa visión como socio de decir verdad esto es mío o esto es de todos nosotros, nosotros somos los patrones, somos los dueños y... somos los que tienen... si es por nosotros esto va a ir pa adelante, ¿me entiende? Pero no tienen esa perspectiva po, y esa es la dificultad que hoy en día se tiene” (E3)</p> <p>“O sea... bien pa’ nosotros. Bien porque...eh... o sea al principio no sabíamos lo que... bueno la verdad es que la mayoría no tenía idea de lo como era una cooperativa. Ahí... ahí, ahí le explicaron lo que es una cooperativa y cuál es el beneficio que nosotros... formar una cooperativa, el beneficio de formar una cooperativa por el tema de tener... tener un digno trabajo, un digno salario, y nosotros mismos somos los patrones. Podíamos, no sé, decir sabe qué, el sueldo va a ser este, este y otro. Hoy en día Jatun Newen tiene el sueldo más pagado del mercado, a comparación de grandes empresarios” (E3)</p>
<b>Categoría:</b> Sentido de unidad.		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
<p>Perspectiva de unidad entre compañeros</p>	<p>Como se ha manifestado en el marco teórico, el capital social depende de la capacidad de asociarse, relacionarse y organizarse, por tanto, la perspectiva que tengan los trabajadores respecto de la unidad al interior de la organización supone un factor importante para el desarrollo de la asociatividad. Es así como lo manifiestan los y las trabajadores/as, quienes observan en la cooperativa un</p>	<p>“la cooperativa es algo que normalmente tenemos que estar todos unidos, relacionado entre nosotros, hacer los trabajos conjuntamente” (E6)</p> <p>“No, claro. Yo creo que están aprendiendo todo, como dice aprendiendo que es la cooperativa. Yo creo que la cooperativa es más que</p>

	<p>espacio donde la unidad es decisiva para su correcto funcionamiento, tanto para la gestión como para la sana convivencia. Dicha perspectiva de unidad se presenta como un deber ser, la cual es vista como un valor que debe ser mantenida, construida y cuidada.</p>	<p>nada... ser todos unidos, tener unión, respeto también” (E8)</p> <p>“bueno, nos conocemos como somos compañeros también y... (...) lo bueno es que cuando se conversa se llega a un arreglo y se queda todo bien entonces. Por ese lado me parece bien porque se arreglan los problemas, incluso cuando hay un par de comentarios se arregla y... entre compañeros nos abrazamos, decimos que no vamos a ser así, que vamos a ser distintos, que tiene que haber unión, todo. Entonces me gusta que sea así, porque así se arreglan todos los problemas que uno tiene. Ya y así también como le digo...” (E8)</p>
<b>Categoría:</b> Democracia.		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Democracia abierta	<p>Las instancias de participación como las asambleas le entregan a los socios y trabajadores, la responsabilidad de deliberar a través de su voto, decisiones que pueden trascender en el destino de la empresa, por tanto, el tipo de democracia participativa genera vínculos entre compañeros y vínculos con la organización. Dicha responsabilidad, no solo recae para la plana directiva o lo socios de la cooperativa, sino que además para los trabajadores comunes quienes pueden elegir a sus líderes de cuadrillas. Simultáneamente, en toda democracia existen voces y grupos disidentes que ponen en enterevero una democracia de carácter unánime en la toma de decisiones, generando diferencias entre compañeros en sus opiniones diversas.</p>	<p>“Son elegidos por la asamblea, hay una asamblea general que se celebra una vez cada 6 meses, donde la misma gente es la que elige a quienes van a componer el consejo de administración y ahí se elige presidente, vicepresidente, secretario y directores” (E1)</p> <p>“En general, hay un proceso bien democrático en la elección de los líderes, sus mismos equipos que compone el sector, son los que eligen a esos líderes, que dura 6 meses en el cargo y que generalmente son renovados a través de una elección” (E1)</p> <p>“Los trabajadores también pueden votar, estamos hablando de equipos” (E1)</p>
Influencias de grupos de intereses	<p>Aquellas voces disidentes, según nuestros entrevistados, están motivados por la consecución de desestabilizar la organización existente y por posicionar su discurso como hegemónico para optar a cargos de nivel gerencial. Esto tiene como consecuencias la amenaza de una asociatividad construida a partir de</p>	<p>“Participan, pero siempre influenciados, siempre influenciados, esa es la realidad de Jatun Newen, es feo que lo diga, pero es la realidad” (E7)</p> <p>“Acá en la cooperativa, no es tan democrático sí, de acuerdo con mi experiencia, no lo veo tan democrático,</p>

	<p>valores democráticos de participación y representación, perdiendo la noción utópica de democracia sin discusiones ni enfrentamientos, en donde la unidad espontánea normaría, dos cosas, un lineamiento en los objetivos a perseguir y una buena convivencia entre los distintos agentes.</p>	<p>porque hay personas que simplemente, como acá la gran mayoría se conoce, no hay un buen proceso de, poder decir, mi voto es mi opinión, no, acá imperan ciertos grupos, y esos grupos influyen” (E7)</p> <p>“No, no son fáciles, en todas las organizaciones hay pugnas de poderes en donde tú tienes distintas posturas, distintos bandos por llamarlo de alguna forma que te complejizan los procesos participativos, tienes gente que va con el interés de poder aportar y otra con el interés de que esta administración actual se equivoque para que ellos puedan ingresar posteriormente, o levantar aspectos negativos de la organización que permitan que ellos se posicionen, hay pugnas de poder que son fuertes, entonces no es fácil administrar esos procesos participativos” (E1)</p>
<p>Dificultad de acuerdos en la comunidad</p>	<p>Una dificultad que se presenta en las instancias de participación como las asambleas o reuniones es la intolerancia y los constantes desacuerdos que se presentan al momento de tomar acuerdos. Entrevistados señalan que se forman pleitos entre trabajadores, las opiniones se concentran entre las mismas personas y que se hace imposible congeniar diversos caracteres.</p>	<p>“Y así yo creo mejor porque ellos están en sus reuniones y entre ellos mismo arreglan, porque cuando es una reunión general muchas veces hay compañeros que dan la opinión, hay otros que no les gusta y ahí como que se arma un pleito entonces yo creo mejor en sus reuniones y ahí llegan a un arreglo, una conclusión y ahí ellos ven la manera, la forma de la cooperativa como hacer, como solucionar las cosas todo” (E8)</p> <p>“Claro, algunos escuchamos nomas y otros dan sus opiniones, pero mayormente cuando hacemos así reuniones... nunca se llega a un acuerdo porque siempre empiezan las discusiones, que algunos compañeros no le parece bien a otro le parece mal entonces más que nada eso. No se llega a una conclusión de por ejemplo mejorar la situación. Siempre empiezan por acá a discutir, por allá, eso” (E8)</p> <p>“y en lo actual trato de no involucrarme en temas de decisiones ni nada por el</p>

		estilo, porque una vez me cuesta hasta el matrimonio, porque estar metido desde la mañana hasta la tarde, cuando la estuvimos formando, a eso me refiero, y congeniar con muchos caracteres, si fueron 2 o 3 caracteres bien, pero son muchos los caracteres los que hay que liderar, y no todos pensamos igual y no todos opinamos igual" (E7)
--	--	---

O 2: Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la reciprocidad en la organización

**Categoría:** Objetivos Comunes.

Subcategoría	Característica de la subcategoría	Cita
Bienestar	<p>Al referirse a los objetivos proyectados para la cooperativa, se relacionan con la búsqueda del bienestar de los socios. Refiriendo especialmente a las condiciones de trabajo. Uno de los puntos claves es la retribución salarial. Aquí se manifiesta orgullo de parte de los socios respecto a la diferencia salarial entre Jatun Newen y las empresas del mismo rubro. A su vez, otro objetivo es mejorar los descansos de los socios.</p>	<p>“El objetivo que tiene en estos momentos, actualmente, es ganar la licitación y generar más empleo para los mismos trabajadores” (E7)</p> <p>“bueno, primero que nada el bienestar económico, que aquí muchos lo tienen, y otro es lograr tener más descanso. Una de las ideas mías es que la gente aquí trabaje los fines de semana part-time y que pueda tener su descanso Sábado y Domingo” (E7)</p> <p>“sí, en esa parte sí, porque yo he visto que la cooperativa actualmente está pagando un poco más a diferencia de las demás empresas, nosotros estamos con un sueldo de 410 mil pesos mensuales, con las otras empresas, pagan 320, 280. 350, como queremos eso nosotros, queremos seguir adelante con esa mentalidad, y si sigue mejor todavía, la idea de la administración es pagar 450 mil pesos” (E7)</p>
Posicionamiento en el Mercado	<p>Los elementos que subyacen al mejorar la cooperativa es por una parte el “posicionamiento” y el “reconocimiento” la organización en el mercado. Por una parte, el “posicionamiento” implicaría una “visibilización” del cooperativismo ocupando y disputando espacios en el mercado que antes no copaban cooperativas, solo empresas privadas. Complementariamente, el “reconocimiento” significaría que Jatun Newen fuera conocida como una organización que pueda competir con otras cooperativas y empresas realizando su labor de manera confiable y responsable.</p>	<p>“sí esta PRYMAVE también, bueno entro PRYMAVE eh... Tres SUR y el otro Abra SA, pero son empresas que... bueno pa’ mi eh... por ejemplo PRYMAVE es una empresa, una cooperativa de áreas verdes que no nunca se le han visto en barrido pero... ¿participar? la participación en una licitación es para el que quiera participar, ¿me entiendes? Entonces... igual bien que hayan venido pero la cosa es competir, nosotros como cooperativa aquí en Sant... Recoleta estamos bien vistos y queremos que esto siga haciendo...queremos que esto siga competitiva” (E4)</p> <p>“Las cooperativas son beneficiadas a los mismos trabajadores a los mismos</p>

		<p>socios entonces esa parte... ya perdió esa invisibilidad que tienen los gobiernos a las cooperativas ¿entiende? Ahora en todas las licitaciones que hay en día, están participando cooperativa lo que antes no se veía... no se veía pero pasando el ejemplo que está dando Jatun Newen en la comuna de Recoleta, era la primera cooperativa que participaba en una licitación, primera vez que una cooperativa ganara una licitación de mil 600 millones y la única cooperativa grande de Sudamérica, hay cooperativas, muchas cooperativas, pero en el tema del barrido en calle no hay, y somos una cooperativa grande” (E4)</p> <p>“Supuestamente, la cooperativa de nosotros como recién está empezando, ya tiene como 3 o 4 años, la idea es crecer como empresa, ser reconocido a nivel de todo Chile, empezamos con Recoleta, tomamos la licitación con Recoleta, ahora empezamos de nada, de cero, pidiendo dinero a las personas para poder pagar a la municipalidad lo que nos piden, entonces en la medida de los años que pasan, estamos tratando de amontonar de a poco dinero para salir adelante y competir con las otras empresas que si tienen suficiente dinero ellos. Esa es la mentalidad de la cooperativa, salir adelante y ser reconocidos a nivel nacional” (E6)</p> <p>“mayormente con la municipalidad no ma’ tenemos ese lazo no ma’ hoy en día, pero como te digo con los temas de administración tenemos... la vista de expandir ¿me entiende? Para tener otro lazo, ya no depender de la municipalidad no ma’ sino de... aunque sea de a poco pero... ir consiguiendo trabajo... a lo’ que salga ¿me entiende? Porque la idea es no seguir dependiendo de una sola persona, la idea es que Jatun Newen tenga sus</p>
--	--	--



		<p>carteles de cliente, de distintas labores que se puede hacer, ese es el proyecto que se tiene hoy en día” (E3)</p> <p>“Bueno, ésta es la segunda administración que hay, estoy en esta segunda administración con una nueva gerencia, pero sí tenemos... cómo se lo puedo decir. El proyecto que tenemos, la meta que tenemos de Jatun Newen es expandirse en otras comunas, hoy en día ya tenemos contactos con algunas municipalidades, que ya vamos a ver proyectos de distintas formas” (E3)</p>
<b>Categoría:</b> División.		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Bandos en disputa	<p>Un hito relevante para la convivencia y confianza al interior de la cooperativa fue la experiencia que se generó una vez formada. La conformación de "bandos" tensó el ambiente interior, esto escaló al punto de generar conflictos con la antigua administración, teniendo que resolver con nuevas elecciones. Esto se reconoce como una dificultad mayor para la cooperativa. No obstante, se destaca la capacidad de mantener la organización pese a una experiencia desilusionante para las expectativas puestas sobre la misma.</p>	<p>“Sí, siempre ha sido mala, porque a ver no quiero entrar en descalificación, pero aquí predomina más un grupo que este otro grupo, pero da lo mismo quien tenga la razón, pero no debieran existir las diferencias, las diferencias de opinión sí, eso sí puede ser, y tienen que ser así, porque si no tampoco sería sano, pero con lo que no puedo compatibilizar, son con bandos que se formen y las influencias” (E7)</p> <p>“poca comunicación, cada uno por su lado empezaron las discordias, a pesar que junto luchamos, juntos dimos la mano, salimos hombro a hombro ya empezó la decadencia, arriba allá ellos, ya arriba del escenario ya no había esa comunicación con nosotros, nosotros no podíamos pedir nuestros derechos, no podíamos pelear por nuestros derechos, ya se nos negaba, si un socio se presentaba a pedir algo que le correspondía o le pertenecía, “no”, porque todos si usted le pregunta no solo a mí le pregunta a un socio le van a decir lo mismo... Una gerencia pésima, pésima, pésima, porque ellos empezaron a mirar, ellos a tomar el mando” (E5)</p>

		<p>“Pero ellos, ellos no más, ya nosotros quedamos al olvido ya no se discutía por nuestros deberes ya, para nosotros ya no teníamos, se nos fue quitando esa fe, se nos fue desmayando todo esa esas ganas, se iban desmayando, porque yo fui testigo o sea, yo le cuento porque yo pase en carne propia eso, porque yo era una de las que siempre discutía, yo decía "pero por qué después de que hemos ganado esto y es un patrimonio nuestro, por qué no nos tiene que dar a nosotros, si supuestamente trabajaban con nosotros, tiene que darnos, y es nuestro derecho... (...) empezaron a ver las cosas negativas, y hasta ahora les ha quedado ese virus, se les ha quedado porque siempre ellos están a la defensiva” (E5)</p> <p>“Porque para que estamos la... el problema que también pasa aquí, en realidad hay una cooperativa y no debería haber bandos, no debería haber bandos en una cooperativa, estamos lidiando con los socios para entender lo que tiene que ser una cooperativa, el mismo nombre lo dice, cooperativa, cooperar, pero aquí hay bandos” (E4)</p> <p>“No, no son fáciles, en todas las organizaciones hay pugnas de poderes en donde tú tienes distintas posturas, distintos bandos por llamarlo de alguna forma que te complejizan los procesos participativos, tienes gente que va con el interés de poder aportar y otra con el interés de que esta administración actual se equivoque para que ellos puedan ingresar posteriormente, o levantar aspectos negativos de la organización que permitan que ellos se posicionen, hay pugnas de poder que son fuertes, entonces no es fácil administrar esos procesos participativos” (E1)</p>
--	--	---

Desunión e individualismo	A través de las entrevistas a los socios se puede distinguir un sentir de Desunión e individualismo patente en parte de los integrantes.	<p>“Bueno, la idea de todos es salir adelante, pero siempre hay divisionismo, por ciertas cosas, a veces uno no entiende porque, siempre reclaman algo más o por algo menos. Pero yo creo que todos tenemos la misma mentalidad de salir adelante, surgir adelante, hacer crecer más la cooperativa” (E6)</p> <p>“no están unidos todos con la misma mentalidad, pueden tener la idea sí, pero hay personas negativas que vienen con otras ideas, y comienzan los problemas. No siempre están unidos todos aquí” (E6)</p> <p>“Si existen, pero acá a la gente le da lo mismo, es como decir, yo mismo me tiro el salvavidas y me salvo yo mismo, pero si veo que el de al lado se está hundiendo no hago nada por salvarle la vida” (E7)</p> <p>“Sí, pero la gente va a buscar su comida y se va, tienes que trabajar eso” (E1)</p>
Dirección autoritaria	Se reconoce desde la dirección de la cooperativa la existencia de diferencias y bandos al interior de la cooperativa, esto genera que se utilicen estrategias que resultan menos democráticas.	<p>“Siendo más fuerte nomas, a veces teniendo cuero duro” (E1)</p> <p>“No, la horizontalidad no existe aquí, aquí hay temas que hay que marcarlos, esta es la línea, para allá vamos y ustedes tienen que alinearse. Si no se alinean, cosa de ustedes, pero para allá vamos” (E1)</p>
<b>Categoría:</b> Comisión de acción social o Bienestar.		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Comisión de acción social o Bienestar	La Comisión de Acción Social o de Bienestar, -llamada de ambas formas- está destinada a ayudar a los socios que se encuentren en dificultades de diversa índole, especialmente con complicaciones de salud de los socios o familiar de alguno. La encargada y única responsable es Isabel Mondragón. La comisión estuvo inactiva en el proceso de la administración anterior y con la nueva administración se está retomando su actividad	<p>“Eh... hay una comisión que es la de... acción social, que eso es lo que tenemos” (E3)</p> <p>“Eh... bueno comunicación son las cosas que nosotros no quedamos de acuerdo en la junta de administración, y acción social que vamo’ ahí implementándole más el tema... hay que capacitarlos. Tener para poder hacer nuestras actividades, apoyo al</p>

		<p>personal que mayormente ese tema para ver... por ejemplo hay socios que pueden necesitar algún apoyo” (E3)</p> <p>“Igual estuvo en la antigua administración también, pero hoy en día la vamos a validar más. Bueno ese fue el tema que nosotros decíamos que... hace 2 años estaba también se había formado ese comité, pero hoy en día lo vamos a hacer validar ma’ me entendí. De que hagan su pega lo que es realmente su acción social.” (E3)</p> <p>“Claro, hay una comisión donde hay una sola persona que está trabajando en ella que es la comisión de bienestar. También para revisar ciertos casos de prioridad de índole social” (E1)</p> <p>“Sí, hay una persona encargada de eso, en la administración hay una persona encargada de eso, y ella reúne a la gente de diferente manera, puede que haga una colaboración, o puede hacer una pollada, con la idea que se le aporte en algo al compañero, aparte que nosotros entre todos hicimos que si la persona está mal o grave, lo que aportamos de la cuota social, 100 mil pesos va a la persona, va destinada a la persona afectada o que se ha accidentado, o estuviera mal familiar, la gerencia le da 100 mil pesos” (E6)</p>
<b>Categoría: Apoyo de cooperativa a socios.</b>		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Acuerdos Colectivos	Se expresa en los socios una intención de ayudar a los compañeros y compañeras que se encuentren en dificultades, ya sean económicas o de salud. Se acordó colectivamente entregar ayuda económica frente a estas situaciones. Además, existe la voluntad de encontrar soluciones que permitan reducir las cargas laborales o reemplazos.	“Como te digo, la empresa somos todos nosotros, porque nosotros somos los dueños de casi todo, y ese es un acuerdo que hicimos como cooperativa, a la persona accidentada, dar 100 mil pesos de la cuota social que nosotros aportamos, nosotros aportamos 5 mil pesos mensualmente a la cuota social, y de ese momento se le entrega a la persona, aparte de eso, se puede hacer actividades o también otro dinerito, depende de la voluntad de los trabajadores” (E6)

		<p>“Sí, hay compañeros, por ejemplo, un compañero que tiene diabiti pero está en el turno de la mañana y, él estuvo trabajando y en la ruta se desmayaba ya y..., claro se descompensaba por su diabiti pero.... Llegaron a un acuerdo que mejor se quedara aquí en la base hasta que se recuperara. Entonces él llegaba aquí y no salía a terreno sino que se quedaba aquí haciendo el aseo, too hasta que se recupere, ahora creo que recién está saliendo a barrer por allá. Pero en esa parte está bien porque si él está enfermo y es compañero de nosotros entonces hay que darle la mano como dicen” (E8)</p>
<p>Ayuda a socios por enfermedad</p>	<p>La reciprocidad se manifiesta principalmente entre socios en casos de emergencias de salud. Aparte de la mencionada ayuda económica que hace la cooperativa en conjunto, también se expresa solidaridad y cooperación en el espacio mismo del trabajo, es decir entre socio y socio. Esto se manifiesta, por ejemplo, en situaciones de reemplazo inesperados cuando compañeros presentan complicaciones de sus enfermedades o el auxiliarlos al momento de tener complicaciones.</p>	<p>“sí, hechos puntuales, a mí mismo me ha tocado, que los compañeros me han ayudado económicamente, cuando yo estuve operado, acá también se ha ayudado a otra compañera que viene saliendo de una operación y está con licencia” (E7)</p> <p>“Eso es lo que me gusta de la cooperativa, por ejemplo, cuando hay compañeras que están por ejemplo en situación de enfermedad, por ejemplo, hay una compañera que me venía a reemplazar cuando estaba operada. La han operado y la cooperativa en esa parte la apoya, por eso está la señora Mondragón, ella es la... asistenta social de nosotros. Entonces ella es la que se encarga de ver por ejemplo cuando están enfermos, tienen que... como se llama, bueno lo apoyan yo creo que, por ejemplo, ya si a la compañera le faltan medicinas entonces le apoyan en esa parte” (E8)</p> <p>“Bueno muchas veces los mismos familiares de la persona y nosotros colaboramos todos, todos colaboramos, todos o sino a veces la cooperativa del fondo que tenemos le dan un dinerito para que ellos compren su medicina, eso” (E8)</p>

		<p>“En el caso, por ejemplo, una compañera tuvo un accidente, ella tiene varices y en una oportunidad se le reventó uno de los varices y yo justo era una de las personas más cercanas y la pude auxiliar, y ahí algunos de los compañeros se empezaron a mover, llamaron a la ambulancia y nosotros la pudimos asistir haciéndole un tapón mientras para que no se desangrara, porque se estaba poniendo bien malita la compañera, y poderla asistir en ese momento hasta que llegaran los paramédicos, hay otras instancias en que hay compañeros que tienen diabetes, lo han asistido los demás compañeros, son bien comprensivos” (E7)</p> <p>“eh... De esos habrá uno o dos que no, pero cuando se trata así todos apoyan, todos tratamos de aportar y de apoyar, pa’ que no, en esa parte no, bueno yo que conozco a mis compañeros en esa parte apoyamos todos, si cuando es de enfermedad o cualquier cosita todos apoyamos. Todos apoyamos, todos, todo. Como toda cooperativa tiene igual su lado bueno y su lado malo también, igual pasa aquí en... en la cooperativa, tiene su lado malo y su lado bueno, pero... pero todo bien” (E8)</p>
<p>Actividad de Cooperación (Pollada)</p>	<p>Aquí acontece un fenómeno interesante explicado por el elemento multicultural, la cooperación manifestada en una actividad tradicional del Perú, la pollada. Consiste cocinar y vender platos de comida en base a pollo, el trabajo se hace con voluntariado de los compañeros y la recaudación se entrega en beneficio del socio que lo necesite.</p>	<p>“Sí, pero muy escaso, se hace algún evento entre nosotros mismo y todos ayudamos a cooperar, ya sea si se hace por ejemplo una comida, se prepara y se vende a luca el plato, todos cooperamos con la luca, y cuando no se ha hecho, se ha hecho colecta, y se ha cooperado” (E7)</p> <p>“sí, todos, todos. Cuando hay así por ejemplo compañeros que están enfermos, así entonces no vienen por ejemplo la familia del que está enfermo dice voy a hacer pollada ya entonces todos colaboramos, todos, se avisa a todos y todos colaboramos se llevan 2</p>

		<p>o 3... Todos colaboran. Hay compañerismo en esa parte” (E8)</p> <p>“Y eso, yo veo que cuando hay así por ejemplo en caso de enfermedad hacen actividades, apoyamos nosotros las actividades, hacemos polladas, organizan entonces uno les apoya, apoyamos así” (E8)</p>
Cooperación extendida a familias de socios		<p>“Es que, o sea, no dificultad de repente necesidad a veces. ¿Me entendí? En el sentido que de repente no sé, algún familiar puede estar enfermo, un hijo, una hija o la señora” (E3)</p>

O 3: Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la confianza en la organización.

**Categoría:** Percepción de influencia negativa de compañeros.

Subcategoría	Característica de la subcategoría	Cita
Problemáticas en las relaciones laborales, discusiones por envidia y diferencias	Otro foco de problema que merma el fortalecimiento de la confianza es la percepción de influencia negativa que ejercen algunos compañeros, las cuales se manifiesta en la envidia, el egoísmo, el individualismo y la influencia de grupos a la hora de la toma de decisiones. Lo anterior se expresa regularmente en las diferencias salariales al momento de recibir su sueldo, por tanto, existe una fuerte comparación entre compañeros tanto en las labores realizadas como en las remuneraciones, traduciéndose en una importante fiscalización y atención entre compañeros.	<p>“Sí, aquí hay egoísmo. Porque no falta la persona envidiosa, eso existe aquí y en todos lados, si este tiene más por qué yo no tengo, por qué esta gana más y por qué yo gano menos, se da la tónica de todos los meses, todos los días, todo el año, es que por qué yo este turno, este no trabajo, porque esto, la tónica de todos los días, y esto aburre y pasa la cuenta” (E7)</p> <p>“Sí, las veo difícil, por el mismo tema, el egoísmo, porque existen los grupos, y eso es aquí y en todos lados van a ver grupitos que se forman dentro de los mismos sindicatos” (E7)</p> <p>“Sí, aquí a ver, es la minoría que piensa similar a lo que yo pienso, pero la mayoría es de egoísmo, de envidia” (E7)</p>

**Categoría:** Desconfianza en la administración anterior.

Subcategoría	Característica de la subcategoría	Cita
Gestión de la administración anterior	La relación entre los estamentos de administración y trabajadores o socios no ha sido sencilla en la historia de la cooperativa, entrevistados señalaron que habían quedado secuelas de la difícil relación con la antigua administración denunciando malos tratos y condiciones precarias de trabajo. Lo que nos da un antecedente sobre la relación y nos permite entender la desconfianza en la nueva administración como una relación dañada por el historial con el que cuenta la empresa.	<p>“sí, van poniendo piedras en el camino para que te puedas tropezar y no es fácil, piensa que esto es un negocio, hay que ver como un negocio, donde el que está arriba dirige y administra los recursos y aquel que estaba antes arriba, baja y ya no tiene ninguna injerencia en la administración, entonces perdiste poder de decisión, perdiste influencia, y eso tiene que ver el capital social” (E1)</p> <p>“como desconfianza, que, que ya no, que vamos a caminar lo mismo que los anteriores, y eso a mí no me gusto a nadie le gusto ese pasaje, ese mal pasaje de todo lo bonito empezó a quebrarse, a quebrarse, quebrarse... Porque, porque había una gerencia que se puso altanera con nosotros, nos gritaba, nos mandaba, hacia tronar los</p>



		dedos y si quiere hacer.... A veces llovía... en tiempo de lluvia nosotros le decíamos pero danos ropa, tenes que hacer esto, tienes que decir tú al empleador que no podemos seguir trabajando cuando hay mucha lluvia, a ellos no les importaba, entonces eso fue un golpe pa' nosotros, porque yo siempre decía porque a mí cuando yo veía estas cosas yo le decía no podemos seguir trabajando a si porque no se puede, uno puede hacer un accidente cualquier cosa no, entonces ellos..." (E5)
<b>Categoría: Origen de la desconfianza.</b>		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Ambiciones de poder	En relación con los grupos que influyen de forma negativa, el interés motor de dicha acción radica en las ambiciones de poder ya que, según el análisis de datos, genera un mal concepto de lo que las personas saben sobre el cooperativismo, lo que podríamos entender como un juego de poder para llegar al control de la cooperativa, o como una ignorancia de los valores que una cooperativa tiene sobre sus asociados.	"Sí, pero hay ánimos de poder acá, o sea cuando tú tienes esas ansias de poder te nubla el objetivo, entonces yo creo que hay un mal concepto de las personas que saben de cooperativismo respecto a cómo enfrentar el futuro de nuestra cooperativa" (E1)
Percepción cultural de la desconfianza	Finalmente, podemos analizar uno de los efectos de la diversidad cultural que existe al interior de la cooperativa, la cual tiene un efecto de acuartelamiento entre compatriotas, generando disputas internas y externas con sus compañeros. Provocando un actuar en la expresión de opiniones y en la toma de decisiones influenciado por aquellos líderes de cada grupo de nacionalidad. En otro sentido, la cultura actúa desde el plano de la desconfianza adquirida por los contextos políticos sociales de donde provienen, ya que se menciona que todo aquel que está por sobre ellos, llegó hasta allí, porque roba.	"por las mismas influencias, porque hay personas que influyen demasiado, entonces ahí también se ve el poder, pero no quiero caer, ni hacer clasificaciones de racismo ni discriminación. Que yo soy de acá, que yo soy de este país, no quiero caer en eso" (E7)  "Cultura. Es gente que tiene un sesgo de que todo aquel que está por sobre él, roba, por algo llevo a estar donde está" (E1)
<b>Categoría: Desconfianza en la administración actual.</b>		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Falta de transparencia en las cuentas de la empresa	En el análisis de los datos referidos al tópico: confianza, nos encontramos con que hay diversos focos, de distinto origen, que provocan un efecto contrario, lo que merma el fortalecimiento de este. Uno de	"mayormente por el dinero, las ganancias, que se gana o sea lo que sobra, ese es el gran problema. Porque de parte de la administración, mensualmente no te dice exactamente

	<p>ellos son los problemas de desconfianza con la administración actual, ya que, ante la falta de información y comunicación respecto de las ganancias, las inversiones y los remanentes, surgen dudas al interior de los y las trabajadoras sobre el destino final de aquello. Esto sumado a la auto nominación de dueños de la cooperativa, sienten el deber de exigir mayor transparencia con la información. La consecuencia más grave radica en el divisionismo que se genera entre compañeros.</p>	<p>cuánto dinero está quedando, y esa es la duda de todos los compañeros que permiten que haya divisionismo. Mensualmente, muy pocos de los compañeros saben cuánto estas quedan de ganancia. La municipalidad te da algo de 78 millones, creo, a la cooperativa, de los cuales la administración, de ese dinero, saca para pagar al personal, materiales, para pagar al camión y muchas cosas más, y de excedente de lo que debe quedar, esa es la gran duda que tienen los compañeros, porque no les avisan cuanto queda, ese es el divisionismo que hay” (E6)</p> <p>“Exactamente, ese es el gran problema, porque los compañeros son medios desconfiados, desconfían de su propia cooperativa, como no saben cuánto queda y a veces no saben en que se invierte, ese es el problema que existe desconfianza” (E6)</p>
--	--	---

O 4: Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la confianza en la organización.

**Categoría:** Colaboración.

Subcategoría	Característica de la subcategoría	Cita
<p>Colaboración en rutas</p>	<p>El trabajo en terreno de la cooperativa se realiza a través de división por zonas, estas son las "rutas de aseo" que se deben realizar en cada turno de la cooperativa (Turno mañana- Turno de tarde). Un tema recurrente es la voluntad de ayudar a los compañeros de turno que están más atrasados con su "ruta", esto una vez que se haya terminado la propia. Se evidencia que una forma de entender la colaboración de los socios para con la cooperativa es justamente la cooperación para "sacar la pega adelante". Se dice que un grado alto de compromiso implicaría cooperar con el compañero que se encuentra más atrasado con sus labores, lo que implicaría a su vez un atraso para la cooperativa misma.</p>	<p>“mire, mire... a mí en cuanto al trabajo, no, lo mismo lo mismo porque eran las mismas rutas, lo mismo lo mismo, con más responsabilidad si ya porque... porque es nuestro patrimonio entonces tuvimos más responsabilidad de cuidar... cuidar lo que era nuestro y empezamos a tener, de repente dicen "mira qué te parece hay que hacer esa área de allá chiquillos ya terminaron lo pueden hacer?" Pero por supuesto que sí, sí vamos nosotros lo hacemos claro, es este una colaboración. Cambio en qué manera, en que nosotros este estamos más... más colaborativo” (E5)</p> <p>“Bueno mira aquí en la tarde no se ve mucho eso de apoyar porque cada uno va en su ruta mayormente en cambio en la mañana..., porque yo he trabajado en la mañana también... y como también pertenece a la cooperativa, en la mañana para que, ahí si hay harta unión. Yo he trabajado, por ejemplo, salimos a barrer por fuera, nos toca en (...), si yo veo que mi compañero está atrasado pasamos y le ayudamos a ellos o ellos también, si han terminado se pasan y nos apoyan. En la mañana hay harta unión en esa parte de barridos de calle, por ejemplo tu terminas tu ruta y ves a tu compañero que va atrasado, pasas y lo apoyas o él también te ve y te apoya, eso. En cambio en la tarde no porque acá cada quien tiene su ruta entonces termina su ruta y se sientan a descansar y están en su pura ruta” (E8)</p> <p>“Claro, su cuadra, y por ejemplo cuando me sacan haciendo un operativo y muchas veces falta personal para cumplir eso muchas veces es ahí donde yo pido apoyo. Hay que juntarnos para apoyar entonces hay muchas veces que hay compañeros que si vamos a apoyar.</p>

		<p>Hay otros compañeros que dicen que no. Esa es mi ruta y listo. Entonces ahí siempre hay conflicto también, pero... de apoyar apoyan pero de mala voluntad y enojaos así (risa)” (E8)</p> <p>“pero si yo puedo tenderle la mano a mi compañero, no importa que me pague mal, pero yo me voy a sentir bien porque ayude a un compañero, y lo he hecho. Las veces que yo he podido ayudar, lo hago” (E7)</p> <p>“claro, entonces aquí somos todos, somos todos trabajadores, yo como presidente igual salgo a barrer, pero el anterior presidente no, yo he sido barredor y seguiré siendo barredor, pero que yo esté ocupando un cargo no quiere decir que yo puedo dejar de barrer yo salgo a barrer igual, y eso todos ven, ¿me entendí?” (E4)</p> <p>“No también, claro, en eso claro, también hay compañeros que vienen por, como ya vengo porque me están pagando mi sueldo, por la pega, pero no, hay muchos que no, hay otros compañeros que son conscientes. Esta es la cooperativa y hay que sacar bien la pega, (...), por ejemplo hay compañeros que están atrasados y como somos compañeros hay que apoyarlo y por esa parte sí, hay compañeros que si les gusta apoyar, pero hay compañeros que dicen no po’, si ya termine mi ruta ya pa que voy a apoyar pa allá si a mí no me apoyan yo tampoco apoyo” (E8)</p> <p>“de repente dicen, mira qué te parece hay que hacer esa área de allá chiquillos ya terminaron lo pueden hacer? Pero por supuesto que si si vamos nosotros lo hacemos claro, es este una colaboración. Cambio de manera en que nosotros este... estamos más...más colaborativo” (E5)</p>
--	--	---

<p>Convivencia</p>	<p>Se habla que la convivencia interna de la cooperativa es amistosa en comparación a la etapa de mayor tensión. No obstante, la pasada experiencia de administración dejó una estela de desconfianza que se manifiesta en las instancias de toma de decisión, como asambleas, reuniones, en donde se expresan desconfianzas, especialmente para la dirección de la cooperativa.</p>	<p>“bueno eh...entre igual entre pelea y todo, o sea no es todo...siempre hay tanto en una empresa y esto, pero igual... Hay diferencia, hay intercambio de palabra pero hoy en día a funcionamos con consejo en el que si hay problemas entre compañeros se le cita a consejo, se aclara el tema y ya” (E3)</p> <p>“sí, sí, hay... hay de 100 no mucho pero hay un 40% que ya están adecuado, ya ellos ya conforme han transcurrido los días no, ya tenemos un acercamiento vamos diciéndoles vamos capacitándole, cualquier pregunta, cualquier duda que ellos tienen, entonces tratamos de hacerles llegar toda la amplitud de las preguntas que ellos hacen y la respuesta de nosotros pero con mucha transparencia” (E5)</p> <p>“No, no, todo bien, si todo, porque sea así boliviano, haitiano, cuando se trata de todos, todos nos unimos, así para que todos por iguales. No porque él es haitiano hay que dejarlo de lado no, a todos. Cuando se trata de una solución para todos los socios entonces se habla y pa todos por iguales” (E8)</p> <p>“No, no es difícil porque hay compañeros que trabajan con nosotros hablan bien el idioma castellano entonces no bromeamos pa’ que tenga (...), ahí somos buenos para echar las tallas y si (risas) pa’ molestarnos pero de broma” (E8)</p> <p>“no, por ese lado no. Solamente cuando hay reuniones a veces tenemos diferentes opiniones, pero así que choquemos no, todos trabajamos tranquilos” (E8)</p>
<p>Actividades fuera del trabajo</p>	<p>Actividades de recreación para los socios que permiten generar mejores lazos y buen ambiente. Este tipo de</p>	<p>“Eh... eso es lo que vamos a hacer. Nosotros cuando entramos con la nueva</p>

	<p>instancias es muy relevante porque genera distensión entre los compañeros, a su vez permite conocerlos en otras facetas.</p>	<p>administración hicimos la celebración del día del trabajador. Lo hicimos el 30 de abril, fue un lunes, que fue nuestra primera actividad que hicimos... (Alguien le habla al entrevistado, interrumpe 5 segundos) y... entonces esa fue nuestra primera actividad que hicimos como administración nueva y que muchos quedaron sorprendidos “ah están nuevo y ya están haciendo...” (E8)</p> <p>“La hicimos aquí al frente del cementerio ahí en la canchita, que está ahí en zañartu por ahí” (E3)</p> <p>“No, si igual... claro que no vinieron todas pero igual la mayoría si participó” (E3)</p> <p>“claro, sí. Por ejemplo pasamos nuestras fiestas patrias peruanas y... el presidente... eso es lo que me gusta porque el presidente en esa parte como le puedo decir esto... el como dicen, ya es nuestra fiesta nos celebra porque... hicimos un asadito y tratamos ese día de compartir todos, ya y hacemos nuestra fiestita acá afuera, nuestro asadito compartimos ahí todos” (E8)</p> <p>“No, solamente cuando hay algún festivo, alguna fecha especial así. Pero no, no así siempre como para celebrar así no, solamente para celebrar algo especial, bonito” (E8)</p> <p>“Celebraciones, pero eso es básicamente porque se establece por deseo de los trabajadores. El lunes celebramos fiestas patrias peruanas, más del 50% de los socios son peruanos” (E1)</p>
<b>Categoría:</b> Noción sobre qué es una cooperativa.		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Desconocimiento del sentido de cooperativa	Es patente que desde el discurso de los socios se hace una crítica al compromiso con los valores y sentidos cooperativos, especialmente el de trabajar todos conjuntamente para el desarrollo de la cooperativa.	“Estamos trabajando en eso porque necesitamos que la gente empiece a entender el concepto, no solamente de pensar que el día que cuando se acabe la cooperativa les va a llegar plata porque

		<p>se reparte las cuotas de participación” (E1)</p> <p>“No, solamente desde lo formal, lo estatutario, desde ahí se levanta la cooperativa en términos formales, pero no hay conocimiento respecto al concepto propiamente tal de una cooperativa, tienes posiciones bastantes contrapuesta, están en un extremo y en el otro, hay tipos que te dicen, tienes que trabajar porque yo soy tu jefe, que es socio de la cooperativa y el otro tipo que no está ni ahí, que solo viene a trabajar y se va al otro trabajo. Y el otro que se cree dueño de la cooperativa” (E1)</p> <p>“no, hay que generar conocimiento y eso no existe acá” (E1)</p> <p>“Tú aquí tienes un problema de carácter educacional porque la gente que barre las calles no tiene preparación” (E1)</p> <p>“bueno la verdad es que la mayoría no tenía idea de lo como era una cooperativa. Ahí... ahí, ahí le explicaron lo que es una cooperativa y cuál es el beneficio para nosotros de formar una cooperativa, el beneficio por el tema de tener... tener un digno trabajo, un digno salario, y nosotros mismos somos los patrones. Podíamos, no sé, decir sabe qué, el sueldo va a ser este, este y otro” (E3)</p> <p>“o sea eh... aquí la brecha es eh... mayormente decir que somos una cooperativa, es que los socios entienda qué es ser cooperativa y cómo es trabajar en la cooperativa, eso es lo que nos falta, por eso lo primordial a lo que nos enfrentamos, desde que nos iniciamos hasta el día de hoy, es hacer entender a los socios cuál es el tema o cómo trabajar en cooperativa” (E4)</p> <p>“no todos, habían unos cuantos trabajadores que tenían noción ya, era</p>
--	--	--

		<p>ellos ya tenían avance porque habían algunos que habían estudiado cooperativismo, ya tenían un avance.... Yo no, yo todavía no porque nosotros solamente nos dedicamos al trabajo al barrido, barrido. Bueno yo tengo un poco de noción en mi país que es distinto acá, entonces este yo también fui de la idea no de dar mi opinión decir que bueno, formar una cooperativa es bueno, porque, porque aparte que este... los beneficio que nosotros obtenemos es para nosotros mismo cierto, y me gustó la idea y yo también opiné los mismo que se forme la cooperativa y se formó la cooperativa... fue una gran ideal" (E5)</p> <p>"Porque para qué estamos la... el problema que también pasa aquí, en realidad hay una cooperativa y no debería haber bandos, no debería haber bandos en una cooperativa, estamos lidiando con los socios para entender lo que tiene que ser una cooperativa, el mismo nombre lo dice, cooperativa, cooperar, pero aquí hay bandos" (E4)</p> <p>"sí hay, sí hay, yo le mentiría si diría que todos estamos acorde, hay gente que si todavía, todavía entra en discusiones, en controversias. Pero yo creo que ellos tienen todo el derecho porque, porque algunos ya saben y esos que saben empiezan a conversar con el que no sabe, entonces le dice mira una cooperativa es así así y se sigue formando y hay que hacer esto, entonces ellos empiezan a decir mira sabes que, no pero porque... porque ellos desconocen ya y nosotros empezamos a explicarle" (E5)</p> <p>"No, claro. Yo creo que están aprendiendo todo, como dice aprendiendo que es la cooperativa. Yo creo que la cooperativa es más que nada... ser todos unidos, tener unión, respeto como dice también uno a otro" (E8)</p>
--	--	--



O 5: Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a la proactividad en la organización.

**Categoría:** Dificultad para realizar tareas.

Subcategoría	Característica de la subcategoría	Cita
<p>Dificultad para realizar cargo por multiplicidad de tareas</p>	<p>Una de las problemáticas que afectan el desarrollo de la proactividad por parte de los/as trabajadores/as de la cooperativa, tiene que ver con el tiempo destinado para actividades extra laborales, presentándose como dificultad tanto de coordinación como de dedicación, en esta organización en particular, la proactividad es esencial para satisfacer la multiplicidad de funciones requeridas por reglamento, como por ejemplo, la junta de vigilancia, la cual opera a través de los socios, quienes además realizan labores propias del rubro de la empresa.</p>	<p>“Por el momento, como recién estamos empezando y somos tres, nos atareamos por el tiempo que nos dan, porque tenemos distintos horarios en el trabajo, yo por ejemplo trabajo en la mañana y mi compañera trabaja mañana y tarde, mi compañero también. Entonces hacer una reunión, es el gran problema, porque no disponemos del tiempo, y encima que somos solo tres personas, ese es el gran problema por el momento, pero después hasta el momento, no hay problema, porque la administración nos da todo lo que necesitamos por el momento” (E6)</p> <p>“Y otras capacitaciones que mi persona no pudo asistir porque no me alcanzaba el tiempo para asistir” (E6)</p>
<p>Doble Turno</p>	<p>Otro factor con dificulta el desarrollo integral entre la comunidad, la empresa y los trabajadores, es la necesidad de incrementar los ingresos por parte de los trabajadores para resolver necesidades relacionadas a la situación de pobreza que viven, para lo cual deben hacer doble turno. Doble jornada de trabajo la cual realizan dentro de la misma cooperativa como en otro lugar de trabajo. Esto provoca, en primer lugar, que no se generen vínculos entre trabajadores ya que terminado su jornada deben movilizarse hacia su segundo trabajo, y en segundo lugar, la imposibilidad de participar en actividades como de capacitación o de integración hacia la cooperativa.</p>	<p>“No, solamente hacen su trabajo, reciben su sueldo y eso es todo” (E1)</p> <p>“también hay compañeros que también tenimo’ que, que ellos entiendan... hay compañeros que trabajan en 2 turnos, uno en la mañana trabaja en empresa privada y otra en la tarde otra empresa privada y en la mañana están aquí, siempre tiene que ocupar los horarios de la cooperativa ¿Por qué no puede ocupar los horarios de la empresa privada?, allá llegan puntual, llegan anímicos y aquí pasa la hora, también lo hemos conversado junto, a mi... hemos conversado diciéndole que se viene un proyecto nuevo, un proyecto en donde tenemos que tomar ya las cosas como corresponden, no es que seamos más... Tenemos que hacer, nosotros somos una empresa, administradores somos nosotros, tiene que dar responsabilidad, como yo como socio llego a faltar me van a poner una multa, “eso no se puede”, nosotros estamos invirtiendo aquí po, es nuestra inversión, es nuestra responsabilidad, nuestro trabajo, ¿y por qué se va a la otra</p>

		<p>empresa? Y tiene que estar ahí, ¿Por qué no piden permiso? Ay que no me dan, ah ¿ve? Y ¿Por qué aquí no ma'? ese es el tema, les comparo, ¿entiende?" (E4)</p> <p>"Claro eso aquí no existe, o sea aquí la gente viene a hacer su trabajo y se va a hacer sus otros trabajos que tiene en otro lado" (E1)</p>
<b>Categoría: Capacitaciones.</b>		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Oportunidades de desarrollo	<p>La gestión de la empresa en la constante capacitación de los trabajadores es primordial para el desarrollo de la proactividad, ya que entrega los espacios y las herramientas para el ejercicio de la iniciativa propia, así es como lo manifiestan entrevistados, quienes señalan que la cooperativa busca y ofrece a sus cooperados la posibilidad de capacitarse, no obstante, la dificultad de tiempo y motivación se hacen presentes, calificando de conformistas a aquellos que no desean surgir a través de las oportunidades que se presentan.</p>	<p>"Las capacitaciones busca a la gerencia con el presidente, buscan en universidades, van viendo qué tipo de capacitaciones y ponen un anuncio a las personas interesadas que desean y que puedan asistir porque los horarios hay algunos que no pueden con los horarios. Entonces las personas que tienen tiempo y les interesa se anotan a esa capacitación, técnicamente es para toda la cooperativa en general, tanto personas que ingresan recién como los antiguos" (E6)</p> <p>"hay parte de, como en toda cooperativa, en toda empresa, hay compañeros que nos les interesa, no desean o de pronto no tienen tiempo también, en cambio del demás si participamos nosotros" (E6)</p> <p>"Yo creo que no tienen interés en la cooperativa, son personas conformistas que se conforman con lo que tienen y con lo que saben, no quieren aprender más ellos, con lo que saben ahí quieren quedarse y ya" (E6)</p> <p>"Sí, por eso la cooperativa pone el aviso de que tal día se realizara la capacitación y pide voluntarios para que ellos puedan asistir y aprender más, pero como ellos no desean, no quieren, entonces no quieren" (E6)</p>
Superación a través de las capacitaciones	<p>Las oportunidades de desarrollo se materializan en las expectativas que se tienen de las capacitaciones al ser vistas como un medio para, por una parte, adquirir el conocimiento y el quehacer de un trabajo inmerso en un modelo empresarial como la cooperativa, en tanto a cultura cooperativista. Además, es visto como posibilidad, mediante la profesionalización,</p>	<p>"CIESCOOP de la USACH... eh... eh.. CIESCOOP, entonces... para que los mismos socios tengan esas posibilidades de poder dirigir la cooperativa también, aportar de los conocimientos que puedan ellos adquirir en base de una... de una capacitación po'(E4)</p> <p>"trabajo en equipo too', hoy en día recién hicimos contacto con ellos, porque hace</p>

	<p>de adquirir las herramientas necesarias para optar a cargos de dirigencia, entendiendo la necesidad de que surjan nuevos liderazgos que puedan asumir roles dentro de la cooperativa.</p>	<p>tiempo habíamos dejado de.... lo que si necesitamos, bueno, tengo harta fe que el proyecto va a continuar, entonces necesitamos capacitar a mucha gente, mucho personal para poder tenerle al mando de la cooperativa” (E4)</p> <p>“o sea hemos reactivado eso, pero igual tenemos que capacitar también ese personal, ¿entiende? Porque... acción social tiene que ver con muchos términos, tiene que ver con muchos temas entonces... necesitamos capacitando ese personal para que pueda desempeñar su rol, para que sepa cuál es su rol principal, que tiene que hacer, que lo que hay que hacer ponte tú en una organización” (E4)</p> <p>“Dentro del mismo proceso del estudio, seguimos buscando otro sistema para aprender más, llevamos a otros compañeros a certificarse en riego tecnificado y a especializarse en herramientas también, no ha beneficio de nosotros sino de otros compañeros más y fuimos logrando metas y la meta principal que teníamos era optar a esta licitación y ganarla, y la ganamos, en la cual hoy estamos sentados acá” (E7)</p>
<p>Mejorar Cultura Cooperativa</p>	<p>Se reconoce como un desafío el poder capacitar a los socios sobre la temática del sentido cooperativo. Esto se alinea con uno de los principios básicos del cooperativismo, el de autoformación constante.</p>	<p>“o sea eh aquí la brecha es eh... mayormente decir que somos una cooperativa, es que los socios entiendan qué es ser cooperativa y como es trabajar en la cooperativa, eso es lo que nos falta, por eso lo primordial a lo que nos enfrentamos, desde que nos iniciamos hasta el día de hoy, es hacer entender a los socios cuál es el tema o cómo trabajar en cooperativa” (E4)</p> <p>“la cultura cooperativa, pero ya hemos tenido conversaciones con ellos pero creo que ahora vamos a ser, vamos a... ya se nos informó que una empresa que nos va a capacitar en el tema de interculturalidad hacia los socios, nosotros podemos decir hoy día en el tema, pero si tenemos una capacitación dedicada al tema de la interculturalidad, yo creo y esperamos que... esa es la pelea que tenemos hoy en</p>

		<p>día independiente que podamos hacer la pega pero ese es el tema, ese es el tema que tenemos pegado, que los socios entiendan qué significa ser socio o el derecho entiendo yo que cumplir como... socio o trabajador ese es el tema que estamos peleando pero... como le digo vamo' a tener una capacitación de interculturalidad... pronto yo creo vamos a tener..." (E4)</p> <p>"a la relación con los compañeros cambio mucho, porque usted sabe hay personas que no tienen a veces conocimiento no cierto de lo que es una cooperativa, pero aun así nosotros tenemos la intención de capacitarlos, de tener capacitaciones de cooperativa pero no cambiaron no se fueron para el mal, no siempre se preguntaban una controversia entre ellos "mira esto que es una cooperativa, pero que vamos hacer, pero de repente en una cooperativa vamos a trabajar más o no"; no lo mismo lo que pasa es que esto ya es como patrimonio tuyo empezamos a explicar no, no mucho poco fue ese choque que tuvimos ya, porque nosotros tenemos tiempo trabajando no solamente aquí en recoleta trabajamos en otras afueras, entonces no choco mucho nos chocó el ser cooperativistas (E5)</p>
<b>Categoría: Formas de Liderazgo.</b>		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Percepción de liderazgo	Finalmente, el análisis de datos referido a la proactividad nos demuestra una particularidad del presidente de la organización, quien cuestiona el rol del presidente y las formas de liderazgo que emergen entre compañeros/as de trabajo. Por una parte, señala que la función de un líder no solo se remite a la realización jerarquizada del mando o dirección de una acción, sino también a la propia ejecución de la acción, así es como cuestiona lo aprendido en capacitaciones sobre liderazgo en sus compañeros/as sobre lo que se percibe y se ejecuta como líder. En consecuencia, con lo anterior, él practica su liderazgo arrastrando la experiencia que lo llevó en sus inicios a ser	"claro, por eso eh... digo a los mismos compañeros tenemos un grupo de sectores que tiene un líder pero... también falta inculcar a los compañeros que es ser líder, hay compañeros que han seguido el curso de liderazgo, lo mencionan, pero en el terreno son distintos entonces ¿Dónde está lo que aprendiste?, porque hay varios tipos de líder, aparte el tiempo que tenimo' aquí tienen que venir solamente... llegamos y yo no soy el que manda, ser líder no significa que tu vai' a mandar, ser líder es que tení que enseñar según el trabajo que hay, ese es el otro tema que también hay que inculcar la idea a los compañeros, ¿qué es ser líder?, ¿me entendí? Porque yo como le

	<p>un trabajador más, por tanto, pese a su cargo de presidente, sigue realizando labores de barrido y limpieza, demostrando con el ejemplo, su idea de liderazgo.</p>	<p>digo... como presidente yo estoy liderando un grupo de administración, estoy demostrando que tiene que hacer un líder, que salga a barrer, eso yo quiero que lo vean también” (E4)</p> <p>“claro, entonces aquí somos todos, somos todos trabajadores, yo como presidente igual salgo a barrer, pero el anterior presidente no, yo he sido barredor y seguiré siendo barredor, pero que yo esté ocupando un cargo no quiere decir que yo puedo dejar de barrer yo salgo a barrer igual, y eso todos ven, ¿me entendí? Todos dicen que yo salgo a barrer” (E4)</p> <p>“y un líder salga a solucionar los problemas, no sacarlo al compañero, ser líder es no sé, un día puedo ver a una persona, porque todos los días uno no... no sabemos los problemas que tiene cada uno, a veces uno puede venir contento a trabajar, pero en el fondo hay que es lo que siente y eso es lo que también tiene que hacer acción social y entonces tenemos que ir capacitando también” (E4)</p>
--	---	--

**Categoría: Recepción de aportes.**

Subcategoría	Característica de la subcategoría	Cita
<p>Aporte de ideas de forma directa con dirigentes</p>	<p>Frente a la dificultad que se presenta en reuniones grupales como las asambleas, se ha señalado que se prefiere tomar la opción de conversar directamente con dirigentes y presidente, para expresar su inquietud, ideas y propuestas sobre el trabajo o la comunidad.</p>	<p>“Si, hay varias cosas que he conversado con el presidente, pero así los dos conversando nada más, no en grupal, sobre la cooperativa y el ahorro para no gastar mucho dinero, de los trabajadores y muchas cosas, doy ideas para que pueda reducir los costos de lo que vamos invirtiendo” (E6)</p> <p>“sí han sido recibidas, converse varios puntos con el señor Freddy, y después de eso, hay unos cuantos que lo han hecho y van resultando” (E6)</p>
<p>Percepción de recepción de ideas</p>	<p>Es positiva la percepción que hay sobre la recepción de ideas, ya que se señala como bien recibidos complementarios a los aportes que se expresan en las asambleas. Otro aspecto para considerar es que se indica que se tiene una responsabilidad sobre el cargo ejercido y por el cual sienten que como un deber el expresar dicha opinión.</p>	<p>“En el caso mío, la responsabilidad que tengo, he influenciado hartito yo, en el caso de la compra de herramienta, todos los insumos, he dado mi opinión y ha sido bien recibida, cuando doy una opinión con respecto a un compañero, la he dado, he dado mi sugerencia, he aportado con mis ideas, ahí verán si la toman o no, pero en</p>

		<p>esas instancias, con respecto a mi responsabilidad, cuando me ha pedido mi opinión fuera de lo que yo hago, lo he hecho, y ahí he tenido una buena participación” (E7)</p> <p>“también fui dirigente sindical, entonces todo lo que yo aprendí, sobre el sindicalismo, lo traje a la cooperativa, pero tuve que aprender el modelo cooperativo y reformularme y poderlo llevar a cabo acá dentro de la cooperativa, y en gran parte he logrado dar mi opinión y se me ha escuchado, pero de ahí a que se lleve a cabo” (E7)</p>
--	--	--

O 6: Describir y analizar los significados que le atribuyen los integrantes de la Cooperativa de Trabajo Jatun Newen respecto a las normas sociales en la organización.

**Categoría:** Nueva Junta de Administración.

Subcategoría	Característica de la subcategoría	Cita
<p>Elección de Junta de la nueva administración</p>	<p>Es un hito relevante el hecho de la elección de la actual junta de administración debido a la forma en que sorteó el complejo momento con la administración anterior. Primero se trató de realizar una elección que no se apegó a los parámetros legales que exige el órgano fiscalizador de la DAES y tampoco la propia normativa interna de la organización. Ese intento falló y generó que se realizaran nuevas elecciones bajo regla resultando electa la nueva administración. Con esto se da por avanzado la etapa compleja, pero no por cerrada ya que esa división aún persiste.</p>	<p>“sí mira, lo que se organiza aquí... está compuesta la cooperativa tenemos la junta de administración, que está compuesto por 9 consejeros, un presidente, un vicepresidente, un secretario y los demás son consejeros, después tiene la junta de vigilancia también” (E3)</p> <p>“Si, por el estatuto. Pero como también, llegan los dos años y uno se puede reelegir y toa’ esa cosa. Hasta por tres periodos se puede reelegir” (E3)</p> <p>“se adelantó una vez. Pero como ellos sabían más que nosotros, un poco más, ellos se defendieron dijeron que no... y fue la verdad , a verdad que nosotros lo hicimos así a la ligera y no nos percatamos que así no es. Era tanta la desesperación de nosotros que queríamos hacer tomas, no sabe qué por qué no nos paramos todos, por qué no vamos a trabajar, nadie mueve un escobillón y nos paramos allí en la casa cooperativa y pedimos la salida de él, ya y decíamos... Otros decían no no podemos, yo era una de las que decía no, no no tú no puedes dejar de brazos cruzado no era una psicosis que decíamos hay que hacerlo hay que hacerlo. Un montón de ideas, nos reunimos en las noches para discutir, no eso no porque estas con un empleador ya y cuando tu trabajas con un empleador tú con el empleador no puedes quedar mal, ellos no tienen nada que ver con que la administración este mal porque ellos están pagando tu plata, entonces nosotros entramos hacer ese cambio, pero de la nada hicimos la reunión votaron por alguien pero igual se deshizo eso, porque el presidente igual salió ganando, dijo no</p>

		<p>si ustedes no han hecho por regla todo, fallaron y fallamos peor, fallamos y fue peor” (E5)</p> <p>“más peor se puso, entonces llegó un momento en que nosotros buscamos un asesor legal, como se puede hacer esto y nos dijeron, claro esto está mal hecho pero si ustedes hacen así hacen acá por etapa por etapa eso va a salir, demoro como cuatro meses pero lo hicimos tenía que venir tal autoridad tal autoridad tal autoridad, ellos tienen que estar aquí ellos tienen que saber” (E5)</p> <p>“y salió, salimos elegidos los nuevos y después no podíamos tomar el mando todavía porque no teníamos una respuesta y ellos los que estaban ahí empezaban con su mismo defecto no nosotros seguimos siendo presidentes... No pero nosotros ya salimos elegido, no pero esperen aún no tenemos una respuesta de la DAES, si estamos aceptados o no para poder” (E5)</p>
<b>Categoría: Integrantes.</b>		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Diferencia Socio-Trabajador	Alineado con los valores cooperativos, se valora que mayormente sean socios los que participan de la cooperativa y no sólo trabajadores. Estos son un porcentaje reducido respecto a los socios.	<p>“es que la diferencia de entre socio con un contratado, que el contratado, por ejemplo, ellos no vienen los feriados ¿entiende? Pero si gana el mismo salario si po’, pero no se viene feriado. El socio tiene que estar todos los días aquí, igual tiene su día libre también y... la principal beneficio que tiene un socio que cuando... cada año de cada balance, queda un excedente y se reparte” (E3)</p> <p>“no, si tenemos 4 o 5 personas que son contratadas, el resto son puros socios” (E3)</p> <p>“no, somos como 109 másmeno” (E3)</p>



Categoría: Estatutos y reglamentos.		
Subcategoría	Característica de la subcategoría	Cita
Reformulación de Estatutos y necesidad de reglamento	Se manifiesta de parte de la presidencia la necesidad de re-escribir los estatutos porque el vigente tiene vacíos que no permiten el buen funcionamiento de la cooperativa. Un cambio prioritario de la reformulación es el establecimiento de un reglamento interno a raíz de fallas de los socios como ausencias o faltas en la labor misma del trabajo (ej.: no utilizar el uniforme de trabajo). Esto se trata de evitar porque cuando se producen la Municipalidad multa a la cooperativa. Actualmente no hay un reglamento que permita multar o castigar al socio que incurra en esas faltas, por tanto, no se puede tomar decisiones y sancionar incumplimiento en caso de que sucedan. En parte, esto demuestra el aprendizaje obtenido por la propia cooperativa para entender que su ordenamiento legal no está respondiendo a las necesidades actuales de la organización.	<p>“bueno... ya se acordó en asamblea del 27 de junio que vamos a cambiar el estatuto, que va a ser después de este proceso de licitación, lo que pasa es que hoy en día eh... también hay compañeros que también tenimo’ que, que ellos entiendan... hay compañeros que trabajan en 2 turnos, uno en la mañana trabaja en empresa privada y otra en la tarde otra empresa privada y en la mañana están aquí, siempre tiene que ocupar los horarios de la cooperativa ¿Por qué no puede ocupar los horarios de la empresa privada?, allá llegan puntual, llegan anímicos y aquí pasa la hora, también lo hemos conversado junto, a mi... hemos conversado diciéndole que se viene un proyecto nuevo, un proyecto en donde tenemos que tomar ya las cosas como corresponden, no es que seamos más... Tenemos que hacer, nosotros somos una empresa, administradores somos nosotros, tiene que dar responsabilidad, como yo como socio llego a faltar me van a poner una multa, “eso no se puede”, nosotros estamos invirtiendo aquí po, es nuestra inversión, es nuestra responsabilidad, nuestro trabajo, ¿y por qué se va a la otra empresa? Y tiene que estar ahí, ¿Por qué no piden permiso? Ay que no me dan, ah ¿ve? Y ¿Por qué aquí no ma’? ese es el tema, les comparo, ¿entiende?” (E4)</p> <p>“es que lo que nosotros queremos hacer en este estatuto que traiga sanción hacia los compañeros, porque hoy en día no tenemos sanción y tampoco podemos sancionarle si no tenemos estatuto, ¿me entiendes? pero ellos ya están claro lo que se va a venir porque vamos a comprar un marcador de huella, vamos a controlar la hora de entrada...” (E4)</p>

		<p>“vamos a ser más consecuentes y si te pasai’ 5 minutos y vai’ acumulando todos los días y al mes vai’ a tener tantos minutos, esa es la única forma de parar todo esto... porque realmente como le digo queremos que Jatun Newen sea una cooperativa ordenada, responsable, ¿me entiende?, eso es lo que buscamos, que ellos aprendan que esto... y aparte les hacemos entender que Jatun Newen es la cooperativa que más mayormente está pagando, la que mayor sueldo paga en el mercado, ninguna otra empresa le va a pagar lo que Jatun Newen paga y por eso les digo que estamos peleando a las cooperativas con el tema que nosotros hacemos un sueldo para nosotros, no para la empresa privada, no para el empresariado que se ganan 30 o 40 millones mensuales... ese es el tema que mucha está entendiendo, lo que es hacer una cooperativa o para qué son las cooperativas, ¿me entiende? Porque hoy en día se están haciendo... se están formando muchas cooperativas” (E4)</p> <p>“sí po, influye harto, porque es lo mismo que les discuto a los dos consejos, que no se pueden tomar decisiones si no hay reglamento interno que lo norme. Y creo que en esto día se ha estado haciendo eso. Y yo no puedo sancionar a una persona si no hay un reglamento que lo norme” (E7)</p> <p>“por ejemplo, nosotros intentamos levantar un reglamento que pudiera saber si la gente iba a tener una sanción por ciertos comportamientos, porque de repente nos pasan multa desde la municipalidad y se acabó, pero no hay ninguna sanción respecto de lo que dejo de hacer el trabajador, porque nos multan producto del trabajador o de varios trabajadores y ahí no tenemos algo que regule ese comportamiento” (E1)</p>
--	--	---

		<p>“Claro como arbitrario. Pero si nosotros tenemos un reglamento elaborado... las sancionas, las faltas y toa esta cosa... entonces lo van a leer y van a decir no po, vamos a hacer esto ya va... y va a haber más que to más respeto, ¿me entiende? Más respeto y... más puntualidad en el trabajo. Más responsabilidad” (E3)</p> <p>“Claro, se está trabajando y espero que podamos, en la próxima licitación, porque ahora estamos enfocado en el segundo proceso, yo creo que vamos a establecer estos espacios de conversación, de compromiso, de capacitación, para que vaya entendiendo el concepto y no otro” (E1)</p> <p>“aprobamos cinco partes como son las faltas, no debemos pelear en el trabajo, no debemos venir en estado etílico, mareaditos, eso sí se ha aprobado porque son básicos en la cooperativa, los demás todavía estamos analizando para aprobarla” (E6)</p>
<p>Desconocimiento del reglamento que se está elaborando</p>	<p>Se manifiesta un desconocimiento de las normas y faltas al interior de la cooperativa. Se trató de establecer una normativa general de faltas y multas al interior, pero se expresa que no es claramente conocido y menos aplicado por todos los socios. Esto habla de un desalineamiento entre las normas internas y la conducta cotidiana.</p>	<p>“Sí porque el reglamento que se ha realizado, no se ha avisado a casi nadie, porque ellos lo hicieron y nos lo entregaron casi el ultimo día que teníamos asamblea, estamos usando las partes prioritarias solamente, lo demás no lo hemos visto aún” (E6)</p> <p>“Usted a quien le pregunte sobre el estatuto, no tengo idea, y hablan. Porque se lo digo con fundamento, porque lo he visto en las asambleas, porque para yo ponerme a discutir o llevar un punto a una asamblea, tengo que tener un argumento y una prueba y a veces los compañeros no presentan pruebas de ese argumento. Por decir yo hago una acusación, para hacer una acusación tengo que tener pruebas, para emprender y dar una idea, tengo que presentar algo y compañeros</p>

		<p>ayudenme a elaborar este proyecto, no veo eso” (E7)</p> <p>“No hay, de un principio se trató de elaborar, de realizar, nada. En esta última asamblea se presentó un extracto que era copia de otros reglamentos, pero nada donde los socios hayan tenido participación de poder decir, ya yo como socio opino que uno de los requisitos para expulsar a un socio sea estos, no” (E7)</p>
<b>Categoría:</b> Compromiso mermado por irresponsabilidades.		
<b>Subcategoría</b>	<b>Característica de la subcategoría</b>	<b>Cita</b>
Compromiso mermado por irresponsabilidades	La estrategia para moldear la conducta desde la gerencia es multar y sancionar conductas que vayan en contra de las normas internas.	<p>“Se ve reflejado en las multas, tú te das cuenta de que la gente no tiene internalizado el compromiso y la responsabilidad porque llegan tarde al lugar de trabajo y se van temprano, hay unos que no usan sus implementos de seguridad, sus elementos de protección personal, uniforme, entonces eso lo hemos ido trabajando de forma permanente, pero tú te das cuenta que, si no sancionas, no vas a tener ningún resultado” (E1)</p> <p>“también hay compañeros que también tenimo’ que, que ellos entiendan... hay compañeros que trabajan en 2 turnos, uno en la mañana trabaja en empresa privada y otra en la tarde otra empresa privada y en la mañana están aquí, siempre tiene que ocupar los horarios de la cooperativa ¿Por qué no puede ocupar los horarios de la empresa privada?, allá llegan puntual, llegan anímicos y aquí pasa la hora, también lo hemos conversado junto, a mi... hemos conversado diciéndole que se viene un proyecto nuevo, un proyecto en donde tenemos que tomar ya las cosas como corresponden, no es que seamos más... Tenemos que hacer, nosotros somos una empresa, administradores somos nosotros, tiene que dar responsabilidad, como yo como socio llego a faltar me van a poner una multa, “eso no se puede”, nosotros estamos</p>

		<p>invirtiendo aquí po, es nuestra inversión, es nuestra responsabilidad, nuestro trabajo, ¿y por qué se va a la otra empresa? Y tiene que estar ahí, ¿Por qué no piden permiso? Ay que no me dan, ah ¿ve? Y ¿Por qué aquí no ma'? ese es el tema, les comparo, ¿entiende?" (E4)</p>
--	--	--