



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

# **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS**

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL  
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

**SOFIA ABARCA DUARTE**

**LUIS VERGARA MENA**

**PROFESOR GUÍA:**

**EDUARDO ACUÑA AGUIRRE**

**SANTIAGO DE CHILE**

**ENERO DE 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***Agradecimientos Sofía***

*Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por mí en toda mi formación profesional, dado que sin ellos no hubiese posible y en especial a mis padres, hermanos y mi hijo Santiago que me brinda apoyo y la fortaleza necesaria para seguir adelante día a día. A mis amigos que fueron mi soporte y compañía durante toda mi etapa universitaria y lo seguirán siendo en el futuro. Finalmente a la Universidad de Chile que me brindó una formación excepcional y al profesor Eduardo Acuña por apoyarnos, a mí y a mi compañero Luis, en este proceso.*

### ***Agradecimientos Luis***

*Agradezco a mi familia, en especial a mis padres que siempre se preocuparon de que no me faltara nada. Agradezco a mi polola que me ayudó y acompañó en todo momento. Gracias al profesor Eduardo Acuña por la dedicación que tuvo con este estudio y a mi compañera Sofía. Gracias a las conversaciones de traspasnoche, con amigos y familia, que de a poco me formaron en una persona crítica de la realidad que nos toca vivir. Gracias a la facultad por enseñarme a grandes rasgos cómo funciona el mundo. De esta manera me di cuenta de lo feo e injusto que es, y me ha dado la motivación para luchar contra estas disparidades. Gracias a los pocos profesores de la facultad que abren la mente de los estudiantes en vez de adoctrinarlos. Gracias a los que luchan por un mundo mejor, pues su ejemplo es el farol de miles que buscan seguir ese camino.*

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I: LAS COOPERATIVAS.....</b>	<b>8</b>
1.1    Antecedes de las Cooperativas .....	8
1.2    Tipos de Cooperativas y su Organización .....	19
1.2.1    Caracterización de las Cooperativas.....	19
1.2.2    Organización de las Cooperativas.....	23
1.3    Situación en el Chile Actual .....	26
1.3.1    Breve Historia del Proceso Histórico en Chile.....	26
1.3.2    Legislación Actual .....	29
1.3.3    Tipos de Cooperativas Existentes en Chile.....	30
1.3.4    Datos Estadísticos.....	38
1.4    Conclusiones .....	43
<b>CAPÍTULO II: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: ASPECTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>46</b>
2.1    Definición de Identidad .....	46
2.2    Identidad Organizacional .....	48
2.2.1    Definición de la Identidad Organizacional .....	48
2.3    Componentes de la Identidad Organizacional .....	50
2.3.1    Cultura Organizacional.....	50
2.3.2    Filosofía Corporativa .....	53
2.4    Importancia de la Identidad Organizacional.....	55
2.5    Identidad Dual, Múltiple e Híbrida.....	59
2.6    Identidad Organizacional e Imágenes .....	62
2.7    Dinámica de la Identidad .....	65
2.7.1    Modelo VCI (Visión, Cultura e Imágenes) .....	66
2.7.2    Modelo de Interdependencia Identidad-Imagen .....	69
2.7.3    Identidad y Orden Social Imperante .....	70
2.8    Identidad Organizacional y Cambio .....	72

2.9	Conclusiones .....	74
<b>CAPÍTULO III: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS.....</b>		<b>77</b>
3.1	Enunciados, Discusión e Hipótesis.....	77
3.1.1	Identidad Cooperativa .....	77
3.1.2	Identidad Dual .....	81
3.1.3	Identidad, Liderazgo y Profesionalismo.....	83
3.1.4	Identidad y Ciclo de Vida.....	86
3.1.5	Identidad y Sistema de Gobierno .....	95
3.1.6	Identidad y Sociedad.....	99
3.1.7	Identidad y Audiencias: Dinámicas.....	104
3.2	Consideraciones Finales.....	108
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>111</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>115</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Todas las organizaciones poseen rasgos distintivos que las hacen ser únicas. De esta manera, se construye su identidad.

Al igual que la identidad de las personas, la identidad de las empresas se construye en base a múltiples factores y a la participación de diversos actores: trabajadores, clientes, propietarios, sociedades, comunidades, etc. En esta investigación, se busca generar una discusión respecto a la identidad organizacional en un tipo particular de empresa: Las Cooperativas.

Al 2013 existen más de 2.500 cooperativas vigentes en Chile y, si bien es un sector reducido en comparación con la empresa privada de capital, sus valores basados en la solidaridad, la ayuda mutua y gestión democrática lo avalan como modelo en una sociedad cada vez más marcada por el individualismo y la competencia. De esta manera, este documento tiene por objetivo estudiar la identidad organizacional en las empresas cooperativas de Chile, generando una discusión respecto a los elementos que la afectan, de tal manera de formular hipótesis respecto a su naturaleza, componentes y dificultades.

El trabajo se realiza mediante una revisión bibliográfica que permite dar un marco teórico de las organizaciones cooperativas: sus antecedentes, funcionamiento interno y panorama en Chile; y de la identidad organizacional, sus definiciones, componentes, beneficios y riesgos de la gestión de la identidad organizacional, para finalmente proponer una serie de elementos que definen la identidad en las cooperativas chilenas basada en la información anterior, de manera de poder formular hipótesis sobre los aspectos que determinan e impactan la identidad de las empresas cooperativas en Chile.

## INTRODUCCION

A lo largo de la historia han existidos múltiples tipos de organizaciones que han permitido el desarrollo de las sociedades, cada una con sus propios rasgos distintivos y objetivos que las movilizan. En la actualidad, el sistema capitalista ha puesto en el centro del que hacer económico a las empresas privadas, tales como sociedades anónimas. Pero en la práctica, diversas formas de organización conviven para poder satisfacer las necesidades de las personas: empresas privadas, estatales y organizaciones sociales. Dentro de este último grupo encontramos a las empresas cooperativas.

Existen amplias definiciones de lo que son las cooperativas, siendo una de ellas la que dice que corresponden a organizaciones basadas en la solidaridad, las cuales buscan satisfacer la necesidad de sus miembros, mediante la gestión democrática de una empresa de común propiedad (Asociación Cooperativa Internacional, 1995). Y es justamente este carácter distintivo lo que inspira a realizar esta investigación y a comprender en mayor profundidad los aspectos que le permiten marcar una clara diferencia con otro tipo de sociedades.

En esta investigación además se ahondará en el concepto de identidad organizacional, ya que ésta resulta fundamental a la hora de comprender las cooperativas y cómo se construyen a través de las diferentes audiencias los caracteres distintivos de estas empresas.

Este seminario de título tiene por objetivo estudiar la identidad organizacional en las empresas cooperativas de Chile, generando una discusión respecto a los elementos que la afectan, de tal manera de formular

hipótesis respecto a su naturaleza, componentes y dificultades. Para lo anterior se definen los siguientes objetivos específicos:

- Definir qué es una cooperativa, detallando sus componentes, gestión y antecedentes.
- Desarrollar un marco teórico para comprender los aspectos fundamentales de la identidad organizacional.
- Entregar consideraciones con respecto a la identidad organizacional en las cooperativas de Chile.

Para alcanzar estos objetivos, el estudio se divide en tres capítulos. En el Capítulo I se explorarán las dimensiones de la cooperativa para comprender en detalle su realidad. Para esto se comienza por un análisis de los antecedentes del cooperativismo, mostrando el contexto histórico en el que nacen y los principios y valores en los que se fundan. Luego, se muestra la realidad interna de una cooperativa, sus mecanismos de gestión, toma de decisiones y estructuras, para finalizar con una muestra del contexto cooperativista en Chile, incluyendo el proceso histórico, la influencia de los diversos ciclos políticos y un análisis estadístico.

En el capítulo II se muestran los aspectos fundamentales de la identidad organizacional. El estudio bibliográfico sobre la identidad incluye enfoques basados en la perspectiva psicosocial, organizacional y del marketing. Se define qué es la identidad organizacional y se ahonda en las dinámicas de la organización con las audiencias y los posibles conflictos que puede enfrentar, tales como cambios, dualidad y transición en la identidad.

Finalmente el Capítulo III entrega consideraciones respecto a la Identidad Organizacional en las Cooperativas en Chile, en base a la información expuesta en los primeros dos capítulos, abarcando los siguientes aspectos: Identidad cooperativa, Identidad Dual, Identidad y Ciclo de Vida, Identidad, Liderazgo y Profesionalización, Identidad y Sistema de Gobierno, Identidad y Sociedad e Identidad y Audiencias: Dinámicas.

Estos se desarrollan a través de una discusión respecto a la información teórica antes presentada y se concluye con la formulación de hipótesis acerca de qué es lo que se presume que ocurre en las cooperativas empíricamente en temas de identidad.

Finalmente, se entregan las conclusiones de la investigación, incluyendo consideraciones finales sobre cómo podría realizarse una continuidad del estudio en terreno según la investigación y el análisis realizado, proponiendo una metodología de casos y planteando los objetivos que esta debería establecer.



## **CAPÍTULO I: LAS COOPERATIVAS**

Este capítulo tiene por objetivo describir las empresas cooperativas, su filosofía, organización y el panorama actual en el Chile contemporáneo, de tal manera de poner en contexto la realidad actual que enfrentan estas organizaciones.

En una primera instancia se abordará la descripción de las cooperativas considerando los antecedentes históricos de su desarrollo y los valores y principios que las sostienen, analizando la experiencia Rochdeliana que marcó el inicio del cooperativismo moderno. En segunda instancia, se describirá el funcionamiento interno de las cooperativas, abordando los esquemas de propiedad y toma de decisiones que las caracterizan, así como también una descripción de los distintos rubros o tipos de empresas cooperativas existentes.

Finalmente, se analizará la realidad actual del cooperativismo en Chile y la evolución histórica que han tenido estas empresas, haciendo una revisión de las normas que las rigen, los entes públicos a cargo de su fomento y control, los tipos de cooperativas existentes en Chile y estadísticas en torno al número de cooperativas según su tamaño y sector, cantidad de socios, entre otros.

### **1.1 Antecedes de las Cooperativas**

De acuerdo a la definición establecida en la 50ª Conferencia Internacional del Trabajo, “las cooperativas son una asociación de personas que se agrupan voluntariamente para lograr un objetivo en común mediante la formación de una empresa democráticamente controlada, que aportan una cuota equitativa del capital que se requiere y aceptan una justa parte en los

riesgos y beneficios, y en cuyo funcionamiento los socios participan activamente” (OIT, 1991).

A partir de esta definición de la Organización Internacional del Trabajo, es posible formar en la mente una primera imagen de lo que las cooperativas constituyen, destacando en su descripción conceptos como *voluntaria*, *democrática* y *justa*, los cuales determinan en cierta forma cómo estas empresas son percibidas por las personas. Sin embargo, como ésta existen múltiples definiciones técnicas y jurídicas de cooperativa, y ninguna de ellas logra capturar todo lo que estas organizaciones y el movimiento cooperativista internacional representa en esencia dada la multiplicidad de conceptos que engloba y la tradición, valores, principios y motivaciones que las caracterizan, los cuales difieren en gran medida de las empresas nacidas en otros modelos económicos, como los modelos socialistas o capitalistas.

Para iniciar esta investigación es pertinente hacer referencia al surgimiento histórico de esta forma de asociación. Es así como se puede remontar el primer indicio del desarrollo de éstas a las tribus, en donde se pueden observar las primeras expresiones primitivas de organización, las cuales nacen en base a necesidades comunes insatisfechas de sus miembros y el deseo de dar solución a esta problemática. Sin embargo, a lo largo de la historia este modelo vuelve a aparecer en forma mucho más desarrollada. Ejemplo de esto son las diversas civilizaciones y organizaciones precolombinas como las agrícolas de Perú. De esta manera, es posible señalar que la cooperación es tan antigua como la sociedad humana (Burr, 1961)

Sin embargo, a medida que la organización en sociedad comienza a volverse cada vez más compleja, las formas de organización asociativa requieren estructuras cada vez más formales para hacer frente a las nuevas

entidades que comienzan a surgir e imponerse de la mano de la modernidad tecnológica. De esta manera, se hace necesario generar un modelo mucho más estructurado que avale su existencia.

Un claro ejemplo de esto es la llegada de la Revolución Industrial iniciada en Inglaterra a mediados del siglo XVIII, la cual genera un cambio económico, político y social que marcará fuertemente el desarrollo de las cooperativas como se conocen hoy en día. Es así como a comienzos del siglo XIX, surgen varias expresiones provenientes de las clases más segregadas que buscan hacer frente a las dificultades que impone el nuevo sistema socioeconómico imperante, expresiones que se traducirán en una forma de organización del tipo cooperativista.

De esta forma, no es difícil encontrar múltiples impulsores que intentan dar forma, desde distintas perspectivas, a un modelo basado en organizaciones que funcionan a través de la ayuda mutua y que son controladas de manera democrática, modelo que les permite encontrar respuestas a las necesidades y problemas que los aqueja dado el nuevo escenario mundial que enfrentan. Entre estos precursores destacan Robert Owen, conocido como el padre del cooperativismo moderno.

Owen fue oriundo de la clase proletaria inglesa y supervisor de fábricas, puesto desde donde tuvo la oportunidad de observar el funcionamiento del sistema industrial y las condiciones en las que vivían sus trabajadores, tema que lo inquietó desde un comienzo dadas las problemáticas que estos enfrentaban. Es por esta razón que, tras adquirir un grupo de fábricas, introdujo una serie de reformas a las prácticas fabriles tales como el aumento de sueldo y disminución de la jornada laboral, limitación del trabajo infantil, abolición de la jornada nocturna, entre otras, impulsando medidas para mejorar la calidad de

vida de los trabajadores, tales como escuelas para obreros y sus familias, seguros contra enfermedades, construcción de viviendas, bibliotecas y almacenes que vendían mercaderías a sus empleados a precio de costo, entre otras (Burr, 1961). No bastándole con eso, declaró que la producción industrial debía organizarse de manera cooperativa y no por la competencia de mercado que comenzaba a regir el naciente modelo capitalista industrial. Es así como Owen dedicó su vida a ver realizado su ideal de las “villas cooperativas”, entendidas como un sistema en el que los consumidores se apropian de la economía, pasando a ser ellos mismos los productores de los bienes que necesitan y gestionando la producción de manera democrática. A raíz de esto es que Owen es considerado como el padre del cooperativismo y también como uno de los precursores de otras corrientes de acción, tales como el socialismo y el movimiento sindical (Marbán, 1968) .

Ahora bien, aun cuando el ideal de las “villas cooperativas” de Owen nunca llegó a concretarse, sus propuestas inspiraron a varias personas, generando en ellas un sentido de pertenencia e identificación con este modelo. Es así como a partir de los conocimientos y convicciones que el padre del cooperativismo instaló en estas personas, surgieron las primeras empresas cooperativas, siendo la primera de ellas en la historia moderna la cooperativa de Rochdale.

La cooperativa de Rochdale surge en Inglaterra en 1844 como una respuesta de 28 obreros textiles ante el difícil momento que la Revolución Industrial trajo para ellos, con imposiciones laborales como explotación infantil, bajos salarios, jornadas laborales de 14 horas diarias y segregación de la mujer (Burr, 1961). De esta manera, este grupo de trabajadores decide crear una empresa de propiedad común que busca satisfacer la necesidad de acceso a bienes y que es democráticamente gestionada, lo que hoy se conoce como

cooperativa de consumo, agrupando de esta forma a personas bajo un mismo objetivo e identificándolas bajo una misma problemática y forma de lograr una solución.

La importancia de este evento no sólo radica en el éxito que tuvo la organización cooperativa, sino que en el hecho de que sentó las bases de los principios que hoy rigen su actuar, sus valores, su finalidad y la forma esencial en la que se organizan estas empresas. Por ejemplo, es aquí donde se sientan principios como el de una persona un voto<sup>1</sup>, adhesión voluntaria, límite al interés rendido por el capital y existencia de patrimonio colectivo indivisible.

Además, a partir de este caso muchas organizaciones asociativas comienzan a replicar este modelo y a adoptar la organización cooperativa de los pioneros de Rochdale, estableciendo empresas democráticamente gestionadas, con valores centrados en la cooperación y no en la competencia, y con control por parte de sus socios y no necesariamente de quienes aportan el capital. (Monzón, 2012)

Es de esta forma como el fenómeno cooperativista, a partir de la experiencia Rochdeleana, tiene un crecimiento constante durante la segunda mitad del siglo XIX, llevando a que en 1895 se cree la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), ente máximo de representación de las cooperativas a nivel internacional que sigue en funcionamiento hasta el día de hoy, actuando como ente fomentador del sistema y representando al movimiento ante diversos organismos, siendo la organización de representación no gubernamental más grande del mundo (Del Campo y Radrigán, 1998).

---

<sup>1</sup> Cabe destacar que este principio contempla la participación de mujeres incluso antes de que tuvieran derecho a voto en procesos políticos.

La ACI adoptó los siete principios cooperativos que Rochdale instauró desde su fundación y, desde entonces, estos han estado en constante actualización, siendo la más reciente la que emanó de la Segunda Asamblea General de la ACI celebrada en Manchester en 1995. (ACI, 200X)

Los principios cooperativos buscan servir de guía del ideario cooperativista y dar forma a lo que una empresa de esta índole debe constituir más allá de las obligaciones legales de cada región. Apuntan a que las personas, ya sean externas o internas de esta, comprendan lo que una empresa de esta índole constituye y cuáles son los valores y constructos que la determinan. Estos principios son:

### **1. Membrecía Abierta y Voluntaria**

*“Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.”* (Alianza Cooperativa Internacional, 1995), en otras palabras, cualquier persona dispuesta a aceptar los deberes de una cooperativa puede ser socio de ella.

Este principio surge con el objetivo de impedir que el aumento del número de socios de la cooperativa se viera obstaculizado por discriminaciones de tipo religiosa o política (Burr, 1961). Además, dado que este principio aboga por la libertad de las personas, sin discriminación alguna, se dice que las cooperativas constituyen una respuesta directa y efectiva a los Derechos Humanos (Luberti, 20XX).

Un punto interesante a destacar en este principio es que contempla la participación igualitaria de mujeres en las votaciones de la cooperativa incluso antes de que tuvieran derecho a voto en procesos políticos.

Además, la libre participación no sólo tiene un trasfondo ético, sino que también económico, esto debido a que los beneficios de la cooperativa proceden de las ventas, en ese sentido, no poner limitantes a la cantidad de socios permite generar mayores recursos para su desarrollo.

Finalmente, la importancia de este postulado recae en que de no existir la libre asociación, las cooperativas correrían el riesgo de convertirse en fuentes de lucro privado por parte de sus fundadores. De esta forma, este principio constituye una barrera hacia este fenómeno tan común en el mundo moderno. (Burr, 1961)

## **2. Control Democrático de los Miembros**

*“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.”* (Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

Este corresponde a uno de los principios fundamentales en la gestión de las cooperativas. Suele resumirse en la frase: “una persona, un voto”, la cual se traduce en que todos los socios tienen igualdad de voto en la

cooperativa, independiente de la cantidad de capital aportado, generando un control democrático de la organización.

Este control democrático es ejercido por ejemplo cuando los socios eligen al grupo que administrará la cooperativa (Junta de Directorio o Consejo Administrativo) o cuando cumplen un rol fiscalizador durante las asambleas o juntas de vigilancia. (OIT, 1991)

Esto ocurre de igual manera en las cooperativas de otros niveles<sup>2</sup>, como las federaciones y confederaciones. En este caso los socios no son personas, sino que otras cooperativas. Aun así el principio se cumple, ya que cada cooperativa tiene solo un voto, independiente de los recursos que aporte a la federación.

### **3. Participación Económica de los Miembros**

*“Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membrecía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membrecía.”* (Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

---

<sup>2</sup> Revisar el apartado 1.2.1.2



Este principio engloba varios conceptos. El primero de ellos, hace referencia a limitar el interés pagado por el capital que aportan los socios. Esto apunta a recompensar el capital aportado en la cooperativa, fomentando el ahorro dentro de sus miembros, idea que fue considerada bastante revolucionaria en su época. (Burr, 1961)

Por otro lado, otro tema que deriva de este principio es la distribución de los excedentes, lo cual tiene como origen nuevamente a los pioneros de Rochdale. Ellos veían el remanente como un sobreprecio cobrado a los socios. Por esta razón, debía devolverse a los miembros en razón de la cantidad de mercadería (participación) comprada a la cooperativa. Si bien esta lógica se mantiene en parte en las cooperativas de hoy, el remanente no es considerado sólo objeto de repartición, sino que aporta al crecimiento del capital social.

#### **4. Autonomía e Independencia:**

*“Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.”*  
(Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

Este principio está directamente relacionado con el de control democrático. Su objetivo justamente es evitar que la gestión de la cooperativa vea amenazado su carácter democrático por acuerdos con terceros, ya sean privados o el propio Gobierno. Esto debido a la existencia de ciertas cláusulas o condiciones en los acuerdos que

podieran atentar contra su autonomía. Ejemplo de esto son las cláusulas restrictivas que poseen ciertas emisiones de deudas como los bonos o préstamos. De esta manera, cualquiera sea la fuente con la que se está generando un compromiso, este principio garantiza que nada hará perder a la cooperativa su gestión democrática e independiente.

## **5. Educación, Formación e Información**

*“Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.”* (Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

Este principio resalta la importancia de la difusión del cooperativismo en aras de fortalecer el movimiento, lo cual se logra solo por medio de la adhesión de más personas a este, y el primer paso para ello es la masificación del sistema cooperativo, sus principios y valores a más lugares de la sociedad.

Las cooperativas deben proveer medios para la formación de sus directivos, trabajadores, socios y público en particular, de tal manera que el modelo pueda ir progresando y generando mejoras que beneficien a la comunidad en la cual está inserta esta organización. En ese sentido, el programa de educación y formación debe ser considerado con la misma seriedad que cualquier otro programa de la cooperativa (OIT, 1991)

## **6. Cooperación Entre Cooperativas**

*“Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.”* (Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

Al igual como las cooperativas basan su funcionamiento en la unión de personas, estas empresas también se organizan entre ellas en cooperativas locales o federaciones, las que a su vez se agrupan en confederaciones nacionales e internacionales, hasta que terminan formando parte de un movimiento universal. (Burr, 1961) Este principio apela a que las cooperativas no tienen el objetivo de competir entre ellas, sino que por medio de la asociación inter-cooperativa, buscan fortalecerse unas a otras y, en el agregado dar fuerza a todo el movimiento cooperativo.

## **7. Compromiso con la Comunidad**

*“La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros”* (Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

Las cooperativas poseen un fuerte vínculo con el desarrollo territorial. De hecho, nacen ante la necesidad de entregar a sus socios una solución a diversas problemáticas que enfrentan, de tal manera de encontrar soluciones sostenibles que les permita mejorar su calidad de vida. Sin embargo, esto tiene directo impacto en la comunidad en la cual la cooperativa se desarrolla, ya que el beneficio trasciende más allá de sus

socios, fomentando aspectos tales como desarrollo económico del sector, fuentes de empleos, etc., generando un beneficio mucho más amplio a nivel social. De allí la importancia que tiene su desarrollo como modelo organizacional sustentable y con alto impacto social.

## **1.2 Tipos de Cooperativas y su Organización**

### **1.2.1 Caracterización de las Cooperativas**

Ni la definición de cooperativa, ni los principios que sostienen su desarrollo, hacen alusión a limitaciones en relación al sector en los que éstas deben operar. De esta forma, existe un amplio espectro de rubros en los que las cooperativas han incursionado, siendo su prioridad aquel sector que les permita satisfacer una necesidad a través de la cooperación y la ayuda mutua. Es por ello que el cooperativismo se ha desenvuelto en diversas áreas, las cuales se detallarán a continuación.

#### **1.2.1.1 Caracterización Según la Necesidad que Satisfacen**

Tal como se mencionó anteriormente, las cooperativas existen para satisfacer las necesidades de sus socios. De esta manera, pueden adoptar diversas formas de organización. Estas diversas necesidades repercuten directamente en el rol que los socios ocupan dentro de la cooperativa.

Bajo este contexto, se distinguen tres tipos de cooperativas: Cooperativas de Servicio y Consumo, Cooperativas de Trabajo y Cooperativas de Apoyo a la Producción (Pérez, Radrigán y Martini, 2003)

**1. Cooperativas de Servicio:** Estas cooperativas nacen ante la necesidad de sus socios de acceder a bienes y servicios, ya sea debido a la falta de acceso a éstos en el mercado tradicional o a la desatención del Estado. En este tipo de cooperativas los socios-beneficiarios actúan, en comparación a la empresa tradicional, como clientes-socios. Además, dependiendo del tamaño de la cooperativa, los empleados de ésta pueden llegar a ser socios de la organización.

Dentro de este tipo de cooperativas encontramos: cooperativas de consumo, ahorro y crédito, vivienda abierta y cerrada, veraneo, agua potable, eléctricas y otros servicios (escolares, de transporte, internet, etc.)

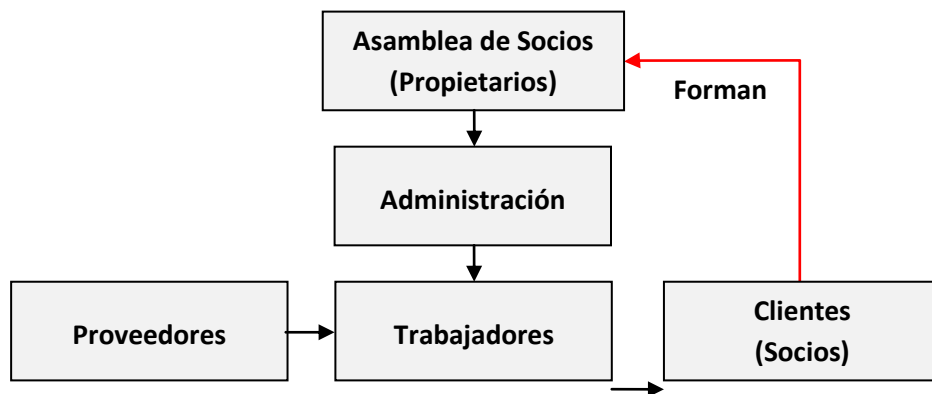
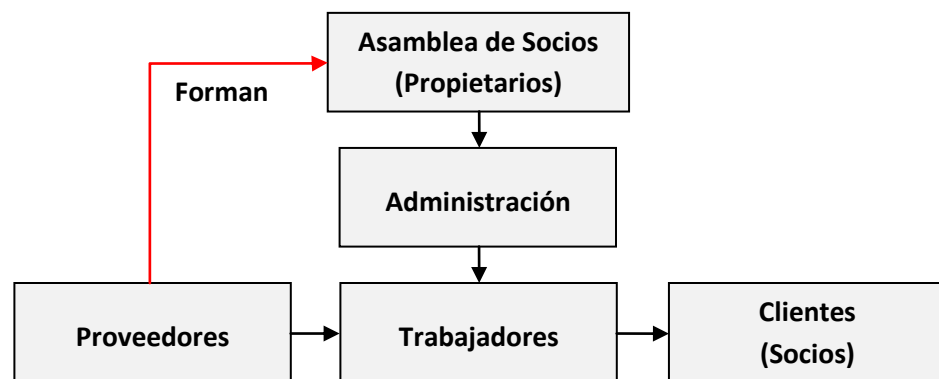


Figura 1.1. Estructura Organizacional Cooperativa de Servicio y Consumo

**2. Cooperativas de Producción:** Estas cooperativas fueron creadas para fomentar tareas de producción, generar economías de escala y ayudar a que productores de menor tamaño que, por ejemplo, no podrían acceder por sí solos a tecnología más avanzada, se volvieran más eficientes y competitivos. En comparación con las empresas tradicionales, en este tipo de cooperativas existe un socio que asume el rol de proveedor. Además, en muchas de estas organizaciones los socios aportan la materia prima que es objeto de producción, como por ejemplo, el material de extracción de las mineras, la leche, los cultivos, los peces, etc. Por su

parte, la cooperativa toma el rol de manufacturar, distribuir y comercializar los productos finalizados, de manera de generar mayores oportunidades de desarrollo a todos los socios a través de esta empresa de copropiedad, además de darle la oportunidad a sus trabajadores de ser socios de la misma. Entre las cooperativas de producción encontramos las cooperativas de pescadores, cooperativas mineras, cooperativas agrícolas y cooperativas de campesinos.



**Figura 1.2. Estructura Organizacional Cooperativa de Producción**

- 3. Cooperativas de Trabajo:** Estas cooperativas difieren de las demás en su objeto de creación debido a que nacen bajo la idea de satisfacer la necesidad de trabajo de sus socios. Lo que se busca es, a través de la ayuda mutua, gestionar una empresa que otorgue salarios dignos, estabilidad y condiciones laborales que no podrían obtener o les sería muy difícil al trabajar por cuenta propia. La producción o servicio que ofrecen está enfocado a público externo (no socios), ya que el objeto no es la satisfacción de consumir un bien o servicio, sino más bien, poder ofrecerlos de mejor manera. Este tipo de cooperativas ha servido para mejorar las condiciones laborales y desarrollo de distintos oficios, tales como cooperativas de taxistas, jardineros, asesoras del hogar, entre otros.

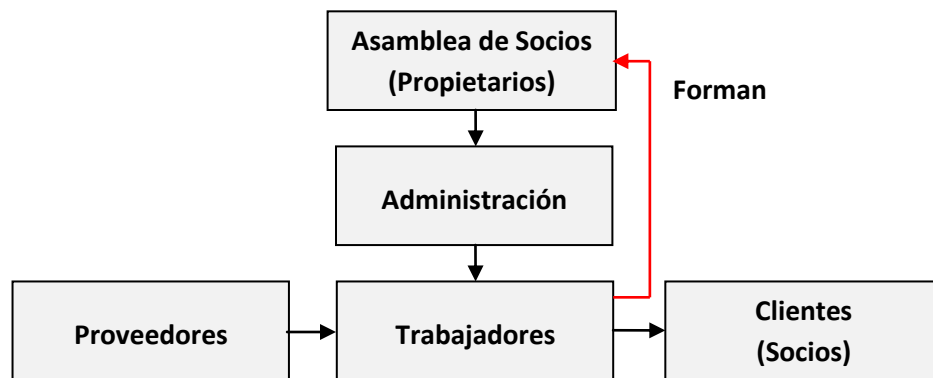


Figura 1.3. Estructura Organizacional Cooperativa de Trabajo

### 1.2.1.2 Caracterización Según el Nivel Federativo de la Organización

Existen cooperativas que son agrupaciones de otras. Esta cooperación cumple con dos objetivos primordiales: El primero es la defensa y representación de los intereses generales de las cooperativas asociadas frente a diversos actores. El segundo tiene la finalidad de potenciar su acción empresarial, conocida como inter-cooperación económica (Acosta, 2009), dotando a las cooperativas de eficiencia y competitividad a través de economías de escala, distribución de costos y centros de capacitación e investigación. Éstas se pueden clasificar en tres grandes niveles: Primer Grado, Segundo Grado y Tercer Grado. (Pérez, Radrigán y Martini, 2003)

1. **Primer Grado:** Esta es la forma básica de cooperativa. Se le conoce como cooperativa de base y corresponde a todas aquellas cooperativas que tienen directa relación con el objeto social y las necesidades de sus socios, sean de producción, consumo o trabajo.

**2. Segundo Grado:** Este nivel corresponde a las *federaciones de cooperativas*, conformadas por las distintas cooperativas de un mismo objeto social. Algunos ejemplos de éstas son: federaciones de cooperativas agrícolas, federaciones de consumo, federaciones de servicio, federaciones eléctricas, federaciones campesinas y federaciones de vivienda.

**3. Tercer Grado:** Este nivel corresponde a las *confederaciones*, que son agrupaciones de distintas federaciones las cuales funcionan como ente promotor, asesor y representante del cooperativismo ante distintos grupos de interés. También encontramos en este nivel a aquellas empresas que prestan servicio a las cooperativas de base, sin ser necesariamente otra empresa cooperativa, tales como centros de educación cooperativa, auditoras y consultoras.

### **1.2.2 Organización de las Cooperativas**

Dado el actual modelo competitivo de mercado al que las empresas cooperativas deben enfrentarse, es posible encontrar en su gestión y estructura de capital una verdadera ventaja potencial (Davis & Donalson, 1998).

Para entender en mayor profundidad cómo se lleva a cabo esta gestión, a continuación se describirá brevemente los principales elementos organizativos de las cooperativas, lo cual entregará las primeras señales para poder diferenciar a estas organizaciones de otro tipo de empresas y sentar las bases de aquellos aspectos que otorgan identidad a estas organizaciones.

- **Junta General de Socios (JGS):** La JGS es la máxima instancia resolutoria de la cooperativa. Está constituida por todos los socios y las



decisiones que en ella se toman son obligatorias para toda la cooperativa. Por ley, debe celebrarse al menos una vez al año (Ley 19.832 ART 1° N°16), regidas, como ya se mencionó, por el principio democrático. Las materias que se tocan en esta reunión son de variada índole, sin embargo, existen 3 puntos que son relevantes y deberían estar presentes en toda junta anual:

- ✓ **Rendición de cuentas:** Presentación de los estados de resultados y en caso de haber, de la memoria anual del ejercicio.
  
- ✓ **Distribución del superávit:** Decisión sobre el uso que se le dará al remanente, el cual puede ser: repartición de excedentes, aumento del capital social, inversión social en la comunidad, etc. Cabe destacar que algunas veces esto queda preestablecido en los estatutos de la cooperativa, por lo que no es tema de discusión.
  
- ✓ **Elección de la administración para el nuevo periodo:** En el caso de Chile, en la Junta General de Socios se elige al directorio que conformará el consejo de administración para el siguiente año.

Existen además algunos temas que pueden requerir de juntas extraordinarias. Por ejemplo, decisiones sobre cambio en el capital como fusiones, adquisiciones, disoluciones, etc. (OIT, 1991).

Por otro lado, cabe destacar que en la práctica, las cooperativas enfrentan el peligro de que al crecer en número de socios, sucursales, territorio abarcado, entre otros, los cooperados pierdan interés en participar de las juntas de socios. Esto lleva consigo el debilitamiento de la organización, ya que merma su carácter democrático. En Chile por

ejemplo, es común observar este problema dado que las cooperativas abarcan territorios muy amplios. Esto genera incapacidad o desinterés por parte de los socios para desplazarse hacia el lugar de encuentro. Para combatir esto, las cooperativas pueden dividir sus asambleas en asambleas territoriales o utilizar sistemas de representación.

- **Consejo de Administración:** El consejo de administración es elegido por la junta general de socios y es el encargado de la administración superior de los negocios sociales (Ley 19.832 ART 1° N°38). Similar a un directorio, es el representante judicial y extrajudicial de la cooperativa. Tiene la potestad de delegar parte de sus atributos en otros funcionarios de la organización, que generalmente corresponde al gerente de la cooperativa. Cabe mencionar que los miembros del consejo de administración no tienen la obligación de ser socios.
  
- **Gerente:** El Gerente es quien ejecuta los acuerdos del consejo de administración. Sus atribuciones son establecidas en el estatuto que rige a la cooperativa, siendo el encargado de la gestión más inmediata del negocio y de sus actividades. No necesariamente debe ser socio de la cooperativa, por lo que es usual que en cooperativas de gran tamaño, estos sean profesionales de la administración, mientras que en cooperativas más pequeñas, estos sean los mismos dirigentes cooperativos.
  
- **Junta de Vigilancia:** La junta de vigilancia, al igual que el consejo de administración, es nombrada por la junta general de socios. Es el ente auditor de la cooperativa, teniendo como función la revisión de distintos procesos de contabilidad, estados financieros y otros que la cooperativa establezca en sus estatutos. La junta de vigilancia promueve la

transparencia en la gestión, por lo que no actúa como un interventor en la toma de decisiones del gerente y del consejo administrativo.

### **1.3 Situación en el Chile Actual.**

#### **1.3.1 Breve Historia del Proceso Histórico en Chile**

El movimiento cooperativo en Chile ha estado íntimamente ligado a los distintos escenarios políticos y económicos que el país ha enfrentado. A modo de resumen, se pueden describir 6 grades etapas que han marcado su evolución:

- **Inicios:** Las cooperativas llegan a Chile de la mano de los movimientos obreros y sindicales a mediados del siglo XIX. En esta etapa, las cooperativas están fuertemente ligadas a los sectores populares, primando el sentido social y de gestión democrática y la identificación con los valores cooperativos. El desarrollo de las cooperativas está marcado por la influencia proveniente de la experiencia Europea traída al país tanto por el intercambio cultural generado por ser zona portuaria, como por los inmigrantes europeos que llegaban al país. La primera experiencia en Chile es la de la cooperativa de consumo “La Esmeralda”, nacida en la ciudad de Valparaíso.
- **Legalidad:** Recién en el año 1924 surge la cooperativa como figura legal, dando espacio a un mayor desarrollo del sector cooperativista. Aun así, siguen existiendo las denominadas cooperativas “artificiales”, creadas por empresarios para aprovecharse de los beneficios crediticios otorgados por la ley. En este periodo se observa una fuerte influencia de la Iglesia Católica en la creación de cooperativas debido al vínculo

fraterno que mantienen los párrocos con los barrios más vulnerables y la confianza que dichas comunidades depositan en ellos basados en la solidaridad.

- **Fomento Estatal:** En 1964 comienza un periodo de fomento estatal de las cooperativas, impulsado por el presidente Demócrata Cristiano, Eduardo Frei Montalva. Es en este periodo que las cooperativas tienen su mayor desarrollo en la historia del país, pasando a ser un instrumento del estado para las políticas reformistas sobre todo en el sector rural, donde gracias a las cooperativas campesinas se comienzan a llevar a cabo los primeros procesos de reforma agraria. También es una época de auge en cuanto al surgimiento de centros de formación e investigación cooperativa, entre los que destacan el Centro de Estudios Cooperativos de la Universidad Católica, la Escuela de Técnicos en Administración Cooperativa, y el Centro de Estudios Sindicales y Cooperativos de la Universidad de Chile
- **Desconfianza:** Durante la presidencia del socialista Salvador Allende desde 1970, las cooperativas viven tiempos difíciles caracterizados por la desconfianza reinante del periodo. Sus socios se sienten atacados por cercanos al Gobierno, quienes veían en el cooperativismo una expresión más de Neoliberalismo.
- **Dictadura:** Este corresponde al periodo más difícil para el movimiento cooperativista. En él se interviene un gran número de cooperativas y aquellas más ligadas a sectores populares son fuertemente reprimidas. De esta manera, todo el impulso dado por el gobierno de Frei Montalva se disuelve, cayendo drásticamente el número de organizaciones.

La implementación del modelo neoliberal afectará no solo en este periodo, si no también para la posteridad, el escenario en el que hasta ese entonces se desenvolvían las cooperativas.

Sin embargo, los problemas no se vivieron solo en el plano político. La crisis económica de los 80 también afecta duramente a la economía nacional, dejando desfinanciadas a muchas cooperativas ante la pérdida de la capacidad de pago de sus asociados o por los altos niveles de inflación que impactaron en gran medida en las finanzas de las cooperativas al no existir un instrumento indexado como hoy en día es la unidad de fomento.

Finalmente, en este periodo se cierran los centros de estudio y formación técnica de las universidades públicas y se dictan leyes a favor de la empresa privada, lo que en la práctica significó la desaparición de sectores cooperativos tales como la banca, y de otras organizaciones solidarias como las mutuales de seguros, pensiones, fondos de salud y seguros varios, quedando establecido por ley: “Artículo 27.- Las empresas bancarias deben constituirse como sociedades anónimas en conformidad a la presente ley.”. (Ley General de Bancos D.F.L. 252 ART 27).

Muchas cooperativas vuelven a depender de organizaciones clericales o de ayuda extranjera y pasan a enfrentar el dilema de defender su carácter social o adaptarse a las nuevas condiciones de mercado en aras de volverse empresas competitivas, dejando en un segundo plano su labor social.

- **Democracia:** Tras el retorno a la democracia, existen amplios esfuerzos de las cooperativas por afianzar su organización. Sin embargo, ningún gobierno ha mostrado especial interés en darle un impulso a este sector. Como consecuencia, el cooperativismo no ha logrado alcanzar los niveles de cohesión de antaño. (Del Campo & Radrigán, 1998) Es así como en esta época, con la alta heterogeneidad de organizaciones cooperativas establecidas, se dice que el éxito o fracaso de estas organizaciones ya no dependerá de su carácter cooperativo, sino que de su propia capacidad de gestión y cohesión social con sus cooperados.

### 1.3.2 Legislación Actual

Las cooperativas en Chile están reguladas por la Ley N°19.832 que entró en vigencia el 4 de mayo de 2003. De acuerdo a ésta, “son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios” (Ley 19.832. ART 1° N°1). La ley también contempla en su definición, características que responden a los principios cooperativistas. Entre estos se tiene:

- Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.
- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas.
- Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

Además, la Ley también contempla otros requisitos para la existencia de una cooperativa:

- **Socios:** Las cooperativas en nuestro país deben tener un mínimo de socios para ser conformadas. Por regla general, este número corresponde a 10 personas, salvo el caso particular de las cooperativas de trabajo, en donde el número disminuye a 5. Además, las cooperativas de vivienda abierta deben tener un mínimo de 300 socios, las cooperativas de ahorro y crédito 50 socios y las de consumo 100 socios (Ley 19.832 ART. 1° N° 13)
- **Capital:** En nuestro país se utiliza la herramienta de cuotas de participación, que es el instrumento por el cual los socios aportan capital a una cooperativa. El monto, periodicidad y otras características de estas cuotas son fijadas por la misma cooperativa en sus estatutos. La condicionante es que ningún socio puede poseer más del 20% del capital, o más del 10% en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito. Los excedentes provenientes de las operaciones pueden ser distribuidos entre los socios, acorde a sus aportes de capital, u otro mecanismo que determine el aporte que ha hecho cada miembro a la cooperativa. (Ley 19.832 ART. 1° N° 37)

### 1.3.3 Tipos de Cooperativas Existentes en Chile

En Chile es posible caracterizar a las cooperativas de acuerdo al sector en el cual actúan. En ese sentido, es posible identificar por lo menos siete tipos de cooperativas, las cuales se describirán a continuación.

## **1. Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Las cooperativas de ahorro y crédito nacen en Alemania a mediados del siglo XIX. Su objetivo principal es “ser una sociedad de crédito financiada por los ahorros de las mismas personas que necesitan ayuda y cuyos préstamos se conceden a los socios con garantía de su responsabilidad colectiva.” (Burr, 1961)

En este tipo de cooperativas la constitución se efectúa sin necesidad de capital y las pérdidas caen a un fondo de reserva que tiene carácter irrepartible. Sus socios tienen responsabilidad solidaria e ilimitada y la distribución de excedentes se efectúa entre el fondo de reserva y un fondo de beneficencia y eventualidades.

En Chile, las cooperativas de ahorro y crédito nacen bajo el alero de los movimientos cristianos sociales, donde la Iglesia Católica fomentó una serie de iniciativas destinadas a generar ahorro entre personas de escasos recursos en tiempos donde todo este sector se encontraba marginado del sistema crediticio. De a poco, este tipo de organización se difundió hacia agrupaciones de trabajadores, desarrollándose no sólo entre sectores de escasos recursos, sino que también entre trabajadores de las más diversas empresas.

En la década de los setenta, éstas cooperativas se vieron fuertemente afectadas por la recesión económica y las altas tasas inflacionarias de la época. Así, ante la inexistencia de un medio de indexación monetaria a la inflación, como lo es hoy en día la U.F, muchas de estas cooperativas se vieron forzadas a cerrar sus actividades debido a la falta de capacidad de pago de sus socios.



Hoy en día este es un sector concentrado, es decir, existe un menor número de cooperativas de ahorro y crédito en comparación a años anteriores, pero con un mayor número de socios cada una de ellas.

## **2. Cooperativas de Vivienda**

Las cooperativas de vivienda nacen ante la necesidad de las personas de acceder a viviendas propias. Estas organizaciones se caracterizan por ser empresas participativas en donde los socios intervienen tomando decisiones, consumiendo y financiando la promoción de las viviendas.

Sus socios suelen ser personas que desean construirse una vivienda, o conseguir un crédito para dicho fin. Sin embargo, también puede darse el caso de que se trate de trabajadores de la construcción dispuestos a construir viviendas bajo contrato. (OIT, 1991)

Las cooperativas de vivienda pueden ser de carácter cerrado, en cuyo caso se efectúan proyectos inmobiliarios puntuales, o abierto, las cuales permanecen gestionando diversos proyectos de construcción a lo largo del tiempo.

En Chile, este sector se desarrolla en los años veinte, posterior a la primera Ley de Cooperativas, siendo su desarrollo fomentado por organismos de inversión estatal, como por ejemplo, la Caja Habitacional, la Corporación de Inversiones del Estado y la Corporación de la Vivienda (CORVI). Es así como en los sesenta llega a su apogeo con más de 1300 cooperativas que agrupaban a más de 90 mil familias. (Del Campo & Radrigán, 1998)

Finalmente, entre los años 1970 y 1990, se disuelven cerca de 600 cooperativas de vivienda. En gran medida esto se debió a razones económicas vividas en ese entonces, siendo fuertemente golpeadas por los altos niveles de inflación y cesantía que afectaba directamente a los socios y mermaban su capacidad de pago y ahorro.

### **3. Cooperativas de Consumo**

Las cooperativas de consumo son las de mayor antigüedad tanto en Chile como en el mundo. Surgen en toda Europa por influencia de los movimientos cooperativistas ingleses durante la Revolución Industrial. Tienen por objetivo proveer a sus miembros de bienes y servicios a través de una empresa de común propiedad que actúa como intermediaria entre los proveedores y los socios. Además, en muchos casos estas cooperativas buscan convertirse en productoras para atender de mejor manera las necesidades de sus miembros y eliminar la necesidad de intermediarios. (Burr, 1961)

En Chile estas organizaciones tienen su máxima expresión con la creación de la cooperativa de consumo UNICOOP, la cual llegó a tener 120.000 socios, sin embargo, fue liquidada en la década de los setenta al igual que muchas otras cooperativas de consumo de la época, las cuales desaparecieron debido al abuso de créditos que los socios no pudieron solventar dada la difícil situación económica del periodo, con altas tasa inflacionarios y un fuerte desempleo.

#### **4. Cooperativas Campesinas**

En el mundo rural se puede distinguir dos grandes grupos de cooperativas. Por una parte, las cooperativas agrícolas que agrupan a medianos y pequeños productores y, por otro lado, las cooperativas campesinas que surgen a partir de los diversos procesos de Reformas Agrarias desarrollados en América Latina.

A grandes rasgos, las cooperativas campesinas son asociaciones de pequeños parceleros y productores los cuales comercializan los productos agrícolas que ellos mismos producen.

En Chile estas organizaciones han experimentado diversos escenarios desde su nacimiento. Así por ejemplo, durante el periodo comprendido entre 1960 y 1970, las cooperativas campesinas fueron promovidas desde el Gobierno a través de diferentes organismos públicos como el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Sin embargo, esto contrasta ampliamente con lo acontecido durante la década de los 70, en donde estas organizaciones se vieron duramente reprimidas durante la dictadura militar, haciendo desaparecer un importante número de ellas: de un total de 300 cooperativas en 1966, sólo encontramos 30 de ellas para el año 1998 (Del Campo & Radrigán, 1998).

Sin embargo, en la actualidad su número ha vuelto a crecer principalmente debido a la importancia de la actividad agrícola para las familias rurales y la incapacidad de muchos propietarios de comercializar por si solos sus productos. De esta forma, las cooperativas campesinas representan una forma de superar estos obstáculos y poder hacer frente en alguna medida a los grandes productores. A lo anterior se suma la

ayuda otorgada por organismos de desarrollo agropecuario como lo es el INDAP.

De esta manera, actualmente en Chile existen 232 cooperativas campesinas, siendo el sector con mayor crecimiento de la última década (Pérez, Radrigán & Martini, 2003).

## **5. Cooperativas Agrícolas**

Las cooperativas agrícolas corresponden al otro grupo de organizaciones del sector rural. Su objetivo es la compra de insumos y la comercialización de los productos cosechados por cada socio, a los que se les suelen agregar procesos de industrialización a fin de incrementar el valor de los productos para ser vendidos a través de la cooperativa. (Cuesta, 2000).

Están integradas por diversos productores del campo y su principal función es la de proteger a los pequeños y medianos productores agrarios frente a los graves problemas económicos sociales que enfrentan cuando actúan aisladamente, como por ejemplo, el acceso a tecnologías de producción, el abuso de intermediarios, los ciclos económicos, entre otros.

En Chile surgen al sur del país influenciadas principalmente por la llegada de Colonos europeos, los cuales crearon estas organizaciones para la compra y venta de productos e insumos y la explotación de tierras baldías. Más tarde, se consolidarán gracias a los aportes de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Las cooperativas agrícolas abordan diversos rubros de la industria agropecuaria, entre los que encontramos: cooperativas agrícolas, cooperativas apícolas, avícolas y ganaderas, cooperativas de reforma agraria, cooperativas lecheras, cooperativas pisqueras y cooperativas vitivinícolas.

## **6. Cooperativas de Trabajo**

Las Cooperativas de Trabajo tienen su origen formal en Europa a fines del siglo XIX, en donde nacen ante la necesidad de solucionar las problemáticas de los trabajadores más desprotegidos ante la llegada de la Revolución Industrial.

Este tipo de cooperativas busca que sus socios, denominados socios trabajadores, puedan procurar para sí una oferta de trabajo estable y digno, realizando cualquier actividad económica, profesional o social.

Este tipo de cooperativas representan un modelo de empresa en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo un crecimiento económico basado en el empleo, la equidad social y la igualdad.

En Chile su desarrollo es impulsado en la década de los 70 gracias al apoyo del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). Sin embargo, con la llegada de la dictadura militar este modelo sufrió un gran revés, disminuyendo drásticamente su número debido principalmente a su carácter obrero y a la prohibición de establecer cualquier tipo de organización. Es así como entre 1976 y 1982 desaparecen por lo menos 50 cooperativas de trabajo (Pérez, 2003)

Actualmente, estas organizaciones han tenido un fuerte incremento, pasando de tan sólo 7 cooperativas activas en 1990 a 68 en 2002. Además, entre 1992 y 2001, se han creado alrededor de 81 nuevas cooperativas de trabajo, principalmente en el rubro artesanal y de servicios. (Pérez, 2003)

## **7. Cooperativas de Otros Servicios**

Existen otras cooperativas que están enfocadas a entregar servicios públicos. Entre estas encontramos las cooperativas de agua potable y las cooperativas de distribución eléctrica.

Las cooperativas de agua potable surgen principalmente en el campo o en sectores periféricos a las grandes urbes, en donde el acceso a este servicio básico es escaso e incluso nulo.

En Chile surgen a partir de los graves problemas sanitarios y de desabastecimiento de agua potable en los sectores rurales acontecido en la década de los 60. Es así como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en conjunto con el Ministerio de Salud, crean fondos de fomento para la creación de estas cooperativas.

Actualmente, estas organizaciones abastecen de agua potable a las comunidades en donde se encuentran insertas. Al 2002, se registraban cerca de 126 cooperativas activas prestando servicios a cerca de 50 mil socios, lo que equivale a un 5% de la población.

Por su parte, las cooperativas de distribución eléctrica tienen por objetivo permitir a sus socios y a la comunidad en donde se desarrollan el acceso a este servicio que de otra forma sería imposible de obtener.

En Chile surgen a mediados de la década de los cuarenta debido a la necesidad de distribución de energía eléctrica a las zonas más apartadas del país. Es así como de la mano de la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO) y la Empresa Nacional de Electricidad (ENDESA), se desarrollan las primeras cooperativas de distribución eléctrica, las cuales se ubican en comunidades que resultan poco atractivas para las empresas del sector debido a la baja cantidad de usuarios y los altos costos asociados. (Pérez, Radrigán & Martini, 2001)

Actualmente, existen 21 cooperativas de distribución eléctrica vigentes, con más de 89.150 socios activos. Además, su crecimiento las ha llevado a incursionar en otros sectores, como por ejemplo automotriz, retail, entre otros, ofreciendo mejores servicios a sus asociados. (Pérez, 2003)

#### **1.3.4 Datos Estadísticos**

El último catastro que se hizo en Chile del sector cooperativo, arrojó como resultados una constante disminución del número de cooperativas en el país y un aumento en la cantidad de socios por cooperativa, lo que muestra una concentración del sector. (DECOOP, 2009)

Esto se debe principalmente al arraigamiento del sistema neoliberal en Chile, lo que ha forzado a las empresas cooperativas a buscar la forma más eficiente de operar de manera de ser competitivas en términos de costos,

siendo la única forma de hacer frente a las exigencias del mercado, o más bien, a las presiones de este.

Como se puede observar en el Gráfico 1.1, la evolución del número de cooperativas a lo largo del tiempo ha estado influenciada por los distintos periodos de auge por los que atravesó el movimiento cooperativo en Chile, desde la expansión debido al surgimiento de las primeras leyes cooperativas, hasta el impulso dado por los gobiernos socialdemócratas a inicios de los años sesenta. También se observa con claridad el quiebre que sufre el movimiento durante la dictadura militar, lo cual cortó de raíz el crecimiento que hasta ese momento se evidenciaba.

En los últimos años, a pesar de que se aprecia nuevamente un crecimiento del sector a partir de los noventa, marcado por el regreso a la democracia, los números no se comparan a los alcanzados en la época de oro de las cooperativas, siendo una tarea pendiente para sus socios y el Gobierno la búsqueda de formas efectivas que permitan potenciar nuevamente este sector.

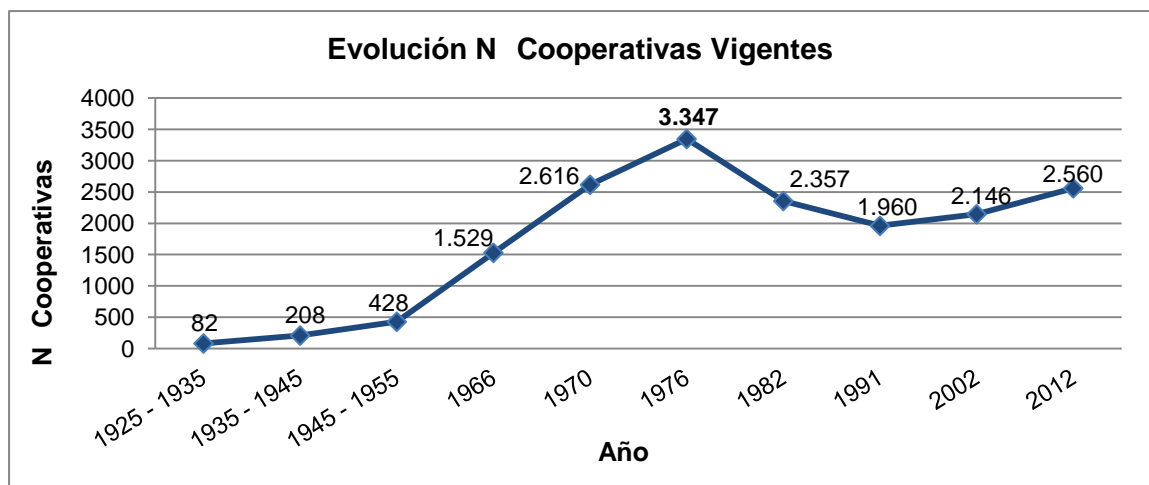


Gráfico 1.1. Fuente: Pérez, E. Et Al (2009) y Base de Datos DECOOP 2013



Por otro lado, es posible analizar la composición de las cooperativas de acuerdo al género de sus socios. Como se puede observar en el Gráfico 1.2, la distribución entre mujeres y hombres es bastante equitativa, existiendo hoy alrededor de 728.162 socias mujeres y 743.240 socios hombres. De esta forma, se puede mencionar que el movimiento cooperativista no está encasillado en un género en particular, sino que es transversal e inclusivo, tal como lo indica su principio de no discriminación.

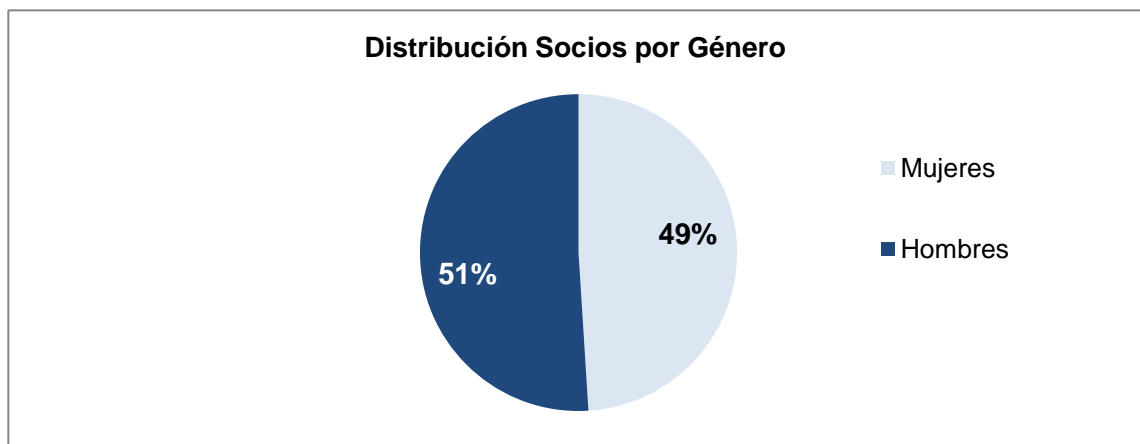
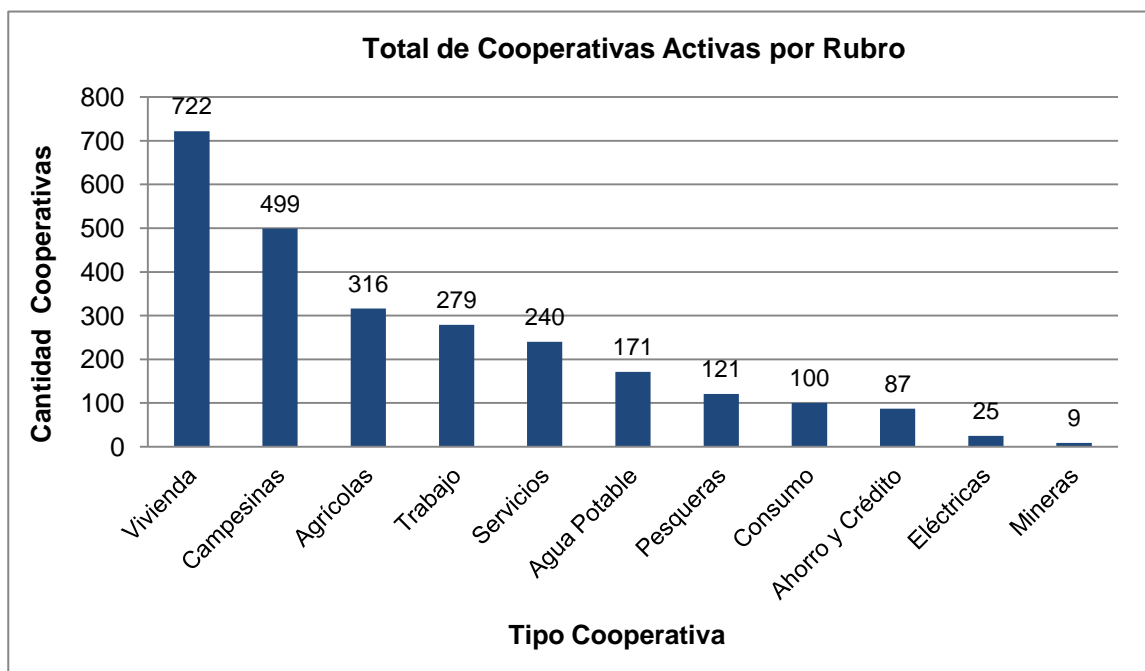


Gráfico 1.2. Fuente: DECOOP 2013

Otra vista interesante de analizar es la que dice relación con la cantidad de cooperativas activas de acuerdo a su rubro de actividad. Al observar el Gráfico 1.3 se puede ver que la mayor cantidad de cooperativas se concentran en el rubro de vivienda cerrada (del total, solo 7 son abiertas). Una razón de esto se debe a que estas cooperativas existen en gran medida debido a los subsidios habitacionales colectivos existentes, los que son adjudicados en gran medida por las cooperativas de vivienda. Por ejemplo, en el año 2001 fueron entregados 3 676 subsidios a socios de cooperativas, lo que representó el 24,6% del total de subsidios.

Las cooperativas campesinas también marcan importante presencia en Chile. Este tipo de organización es de vital importancia para el sector campesino, definido como aquellos productores que cultivan menos de 12 hectáreas de riego, ya que le permite subsistir al compartir costos y tener una estructura que permite la comercialización de sus productos.

Cabe destacar que el sector que posee menor cantidad de cooperativas es el minero. Esto se explica principalmente porque este sector se encuentra dominado por empresas estatales y privadas, las cuales tienen una envergadura muy grande y requieren recursos y capitales muy altos para su operación, lo que dificulta o limita el acceso de las cooperativas a este rubro.



**Gráfico 1.3. Fuente: Pérez, E. Et Al (2009) y Base de Datos DECOOP 2013**

Al sumar a este análisis información sobre la concentración de socios de acuerdo al sector de actividad, se puede observar en el Gráfico 1.4 que del total de 1.717.868 socios, más del 72% pertenece al sector de cooperativas de

ahorro y crédito. Esto se puede explicar porque estas empresas para otorgar préstamos o créditos exigen a las personas que sean socias de la cooperativa, por lo que vincula su servicio al ser socio de la organización.

Además, en este sector es fácil observar la concentración que tiene, ya que pasó de tener en 1991 1.901 socios en promedio por cooperativa a tener 8.294 socios en el año 2002 (Pérez, 2003). Hoy en día el promedio ya llega a los 26.186 socios por cooperativa.

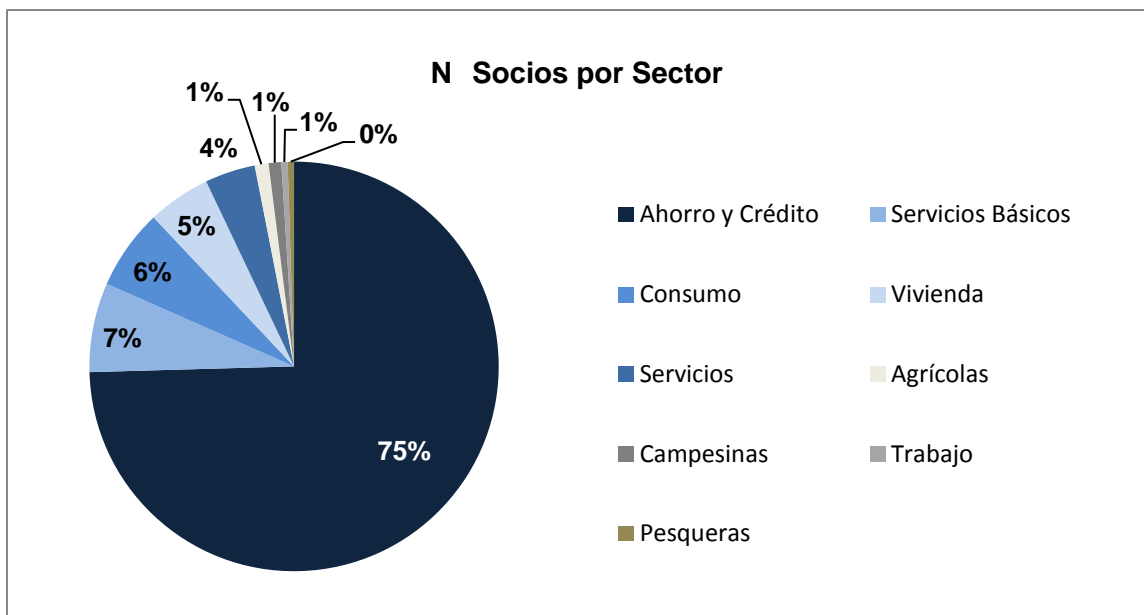


Gráfico 1.4. Fuente: DECOOP 2013

Finalmente, no se puede dejar fuera la información estadística sobre distribución geográfica de las cooperativas en Chile. Es complejo sacar conclusiones respecto a la zona centro de nuestro país debido a que posee el efecto distorsionador de representar el 50,6% (Censo, 2012) de la población en la región Metropolitana (40,2%) y de Valparaíso (10,4%). Sin embargo, si se aísla esta región, la tendencia que se puede apreciar en el Gráfico 1.5, es de un

mayor número de cooperativas en la zona sur de nuestro país, destacando la región de Los Lagos, Araucanía y Biobío.

Históricamente, las cooperativas de la zona sur de nuestro país se relacionan con la llegada de inmigrantes europeos a esta región, quienes trajeron consigo el conocimiento y las experiencias ya desarrolladas de empresas cooperativas en el continente europeo, donde tuvo su origen el cooperativismo. De esta forma, sientan las bases para el desarrollo de este modelo. De allí una de las explicaciones para este fenómeno.

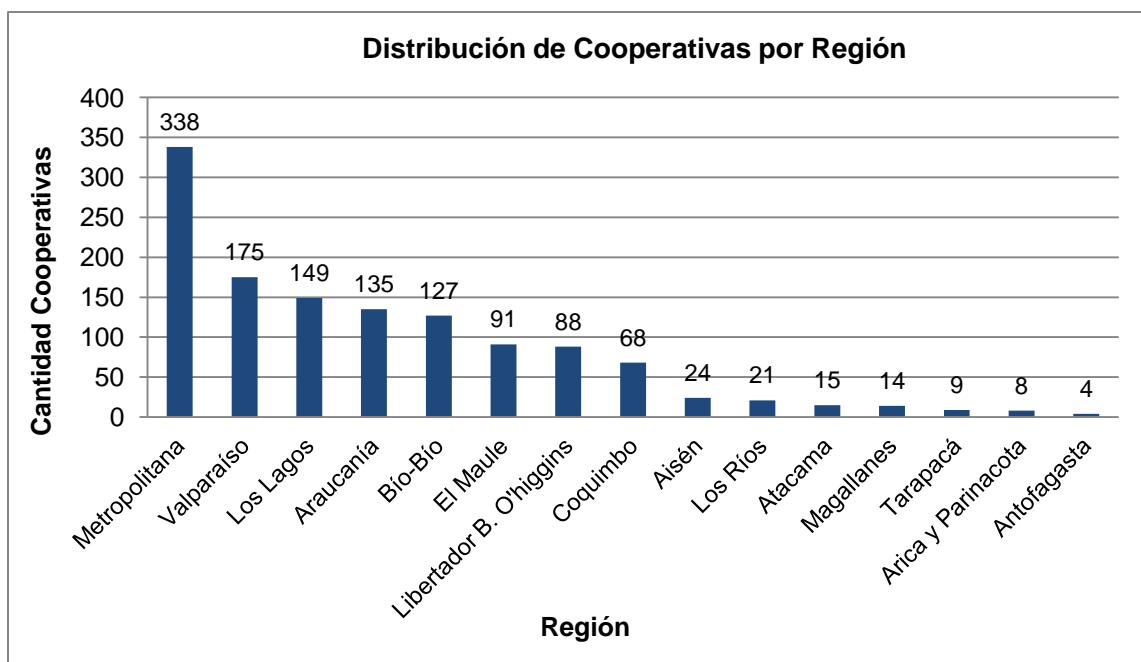


Gráfico 1.5. Fuente: Pérez, E. Et Al (2009) y Base de Datos DECOOP 2013

## 1.4 Conclusiones

En este capítulo se ha podido apreciar una descripción general de las empresas cooperativas y del panorama que han enfrentado desde su

surgimiento al alero de los movimientos obreros, compartiendo escenario con el surgimiento de movimientos políticos y sindicales y atravesando diversos periodos de expansión y desarrollo, transformándose en un movimiento internacional guiado por el principio fundamental de cooperación entre sus socios.

Es posible concluir que las cooperativas son una organización cuya principal finalidad no es la búsqueda de rentabilidad como sucede con la mayor parte de las empresas privadas hoy en día, sino la satisfacción de las necesidades de sus socios, guiadas por valores y principios que engloban los conceptos cooperación, democracia y justicia, convirtiéndose en empresas socialmente responsables y con alto impacto social, marcando una tajante diferencia en la forma como son percibidas en relación al resto de entidades empresariales con las que convive en la economía.

Otro punto a destacar dice relación con el desafío que estas organizaciones tienen en el mundo contemporáneo, marcado por el avance, desarrollo y acomodamiento del sistema capitalista. Hoy en día no basta con ser empresas con impacto social, sino que deben buscar un equilibrio entre la mantención de estándares competitivos en su gestión que les permitan subsistir en la economía, y los valores y principios cooperativistas que determinan su esencia.

Ahora bien, al analizar lo que ha sucedido en Chile con este movimiento a lo largo de la historia, es posible observar que las cooperativas poco a poco están volviendo a retomar un camino de crecimiento, aunque mucho más lento de lo que fue en sus mejores años, esto después del periodo adverso para el desarrollo del sector cooperativo vivido en la época de la dictadura militar, tanto en lo político como en lo económico. Hoy, bajo un escenario de democracia, las

cooperativas vuelven a un estado de tranquilidad y tolerancia social que permite su renacer, aunque deben enfrentar la barrera dejada por la herencia de los 17 años que para Chile ha significado el asentamiento del modelo neoliberal, con la competencia como base de la organización económica del país.

Al observar algunos datos estadísticos, es posible concluir que hoy en día el sector cooperativo está cada vez más concentrado. Esto como una forma de alcanzar competitividad para poder sobrevivir y desarrollarse en la economía de mercado. Si a esto sumamos las escasas opciones de financiamiento que entrega el departamento de cooperativas, el cual se ha vuelto un mero ente fiscalizador, dejando de lado la labor de difusión de este sector, y la falta de programas de apoyo a los proyectos asociativos (Líneas CORFO, Programas de Capacitaciones u otros), queda en evidencia una falta de interés del sector público en la revitalización de este sector, lo que hace compleja esta labor y genera un desafío que el movimiento debe asumir.

Hasta el momento se ha desarrollado una descripción del panorama histórico y teórico de lo que el movimiento cooperativo representa. Y, si bien hay una serie de escenarios poco favorables que empujan a las cooperativas a prestar cada vez menos atención a su rol como empresa social, aun así es posible distinguir matices de lo que una cooperativa debe representar en esencia, matices que la caracterizan y marcan los valores e identidad que poseen, identidad percibida tanto por sus socios, como por todos los agentes que tienen relación con ella, incluyendo la comunidad en la cual están insertas.

Pero, ¿qué es la identidad organizacional? y ¿cómo se podría entender la identidad cooperativa? Este será el objeto de estudio de los siguientes capítulos.

## **CAPÍTULO II: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: ASPECTOS TEÓRICOS**

El objetivo de este capítulo es entregar un marco teórico para comprender los aspectos fundamentales de la identidad organizacional. La investigación que se llevó a cabo se realizó mediante la búsqueda de bibliografía relacionada con la identidad desde la perspectiva psicosocial, organizacional y del marketing.

En las siguientes líneas se va a exponer la definición de identidad organizacional, su importancia para las organizaciones, sus principales componentes, su dinámica al interactuar con sus audiencias, los posibles conflictos que eventualmente pueden enfrentar las organizaciones al manifestar transiciones y cambios en su identidad.

### **2.1 Definición de Identidad**

El término identidad (del latín “identitas”, derivado de “ídem”, lo mismo) es definido por la RAE como el “Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”.

Curubeto (2007, p.67), desde la perspectiva de la psicología, indica que el término identidad “es la característica de un individuo o fenómeno consistente en su persistencia sin variaciones esenciales; es la existencia persistente de un sujeto (como unidad viviente distinta y diversa de los demás) por sobre las variaciones estructurales y funcionales que se producen en el transcurso de la vida; e incluye, también, el sentimiento de esa existencia y de su unicidad”.

Las autoras M. J. Hatch y M. Schultz (2010) citan a George Hebert Mead, psicólogo social que desarrolló una teoría del proceso mediante el cual las

personas desarrollan su identidad, para indicar lo siguiente: “Ya en la infancia, los niños se enfrentan a las reacciones de los demás cuando las personas de quienes dependen hablan de ellos, una reacción que da lugar a un “yo” embrionario a partir de lo que los demás hablan de ellos (...) la lógica sería así: si los demás dicen cosas de mí, es que existo y puedo responder (...) a lo largo de la vida de las personas la identidad oscila continuamente entre los polos de quién soy yo y qué piensan los demás de mí”.

En la misma línea y, considerando el factor tiempo a nivel de persona, Curubeto (2007, p. 68) indica que “La identidad personal es la unidad en el tiempo; el carácter tiene una cierta estabilidad: la memoria y el hábito unen los diferentes momentos de la vida de un individuo y confieren a su conducta y a su pensamiento una cierta uniformidad y una cierta continuidad”. El mismo autor recurre a Hendrick Ruitenbeek (p.68) para indicar que “Cada individuo al interactuar con la sociedad va a generar una variedad de roles en los diferentes grupos con los cuales se relaciona, lo cual establece un puente entre su identidad individual y su identidad social, entre los procesos de individualización y de identificación”.

Finalmente, en el mismo estudio se menciona que la noción de identidad única está siendo suplantada por la idea de que los individuos tienen múltiples identidades o imágenes de sí mismos.



## 2.2 Identidad Organizacional

La organización construye su identidad a través de procesos de interacción análogos a los llevados a cabo por los individuos, esto es, mediante interacciones con otros, externos a ella: sus *stakeholders*<sup>3</sup> o grupos de interés.

### 2.2.1 Definición de la Identidad Organizacional

La identidad organizacional se refiere a entendimientos y percepciones que los miembros de una organización y sus audiencias externas hacen respecto de la naturaleza de la agrupación, de las actividades a las que se dedica y de su proyecto futuro (Acuña y Sanfuentes, 2013).

Según Albert y Whetten (1985) la definición de identidad organizacional se puede realizar a partir de tres criterios: El primero, es el carácter central de la organización que muestra la esencia de la organización; el segundo, la distintividad que está relacionada con todos los elementos que entregan singularidad e individualidad a la organización con respecto a otras entidades; el tercero, corresponde a la longevidad concerniente a todos los aspectos que entregan permanencia en el tiempo y que dan un sentido de durabilidad.

Adicionalmente, Curubeto (2007, p.71) menciona que la identidad es “la suma de todas las formas que la organización elige para enfrentarse a sus audiencias”. Estas formas actúan como “pistas visuales” por las que el público

---

<sup>3</sup> Es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Los stakeholders comúnmente reconocidos en el ámbito empresarial son los propietarios, trabajadores y gerentes, como agentes internos, mientras que los clientes, competidores, proveedores, inversionistas, el gobierno y la sociedad corresponden a los agentes externos a la organización.

reconoce a la organización y la distingue de otras, pero que a su vez deben estar coordinadas con el resto de las actividades de comunicación de la organización. El mismo autor agrega que los elementos visuales encapsulan y hacen vívidos un sentido colectivo de pertenencia y propósito.

En la misma línea, Carpriotti (2009) menciona que la identidad organizativa incorpora a los elementos visuales, constituidos por todo “lo que se ve” de una organización. Se alude al concepto de Identidad Visual, la cual considera todo lo relacionado con los elementos constitutivos de una organización tales como, el símbolo (figura icónica que representa a la institución), el logotipo, la tipografía y los colores corporativos. La identidad visual se aplica a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental y arquitectónico.

Desde el punto de vista del Marketing, la identidad tiene una importante vinculación con la marca corporativa<sup>4</sup>, que representa el nivel más alto y globalizador a escala organizacional. “La identidad de marca refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a la marcas de otras del mercado” (Capriotti, 2007; p.20) siendo uno de los activos estratégicos más importantes de las organizaciones de hoy en día. A su vez, M. J. Hatch y M. Schultz (2010) proponen que para la gestión estratégica de la marca corporativa es trascendental el manejo eficiente de las interacciones de la identidad organizacional, la cultura organizacional y la imagen corporativa, argumentando que la identidad debe abarcar los intereses de todos los *stakeholders*.

---

<sup>4</sup> Es por esta razón que en la literatura se habla de “Identidad Corporativa” al referirse a la identidad desde la perspectiva del marketing. Sin embargo, en éste estudio no se hará distinción entre “Identidad Organizacional” e “Identidad Corporativa”, dado que el análisis se hace a partir de diversas fuentes y considerando diversas perspectivas.

Para complementar la idea de que la identidad organizacional tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización, Capriotti (2009, p. 19) propone que la identidad “orienta las decisiones de tipo políticas, estratégicas y las acciones en general de la organización, reflejando los principios, valores y creencias fundamentales de la misma”. Curubeto (2007), por su parte, recurriendo a Russel Abratt, ha propuesto que la identidad es un todo formado por la misión corporativa, sus creencias, su filosofía, la historia de la organización, la naturaleza de sus tecnologías, su propiedad, su gente, la personalidad de sus líderes, sus valores culturales y éticos, y sus estrategias.

### **2.3 Componentes de la Identidad Organizacional**

Los principales componentes de la identidad desde la perspectiva organizacional expuesta por Capriotti (2007) son la cultura organizacional y la filosofía corporativa.

#### **2.3.1 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional según M. J. Hatch y M. Schultz (2010) es, en muchos sentidos, el cómplice silencioso de la identidad organizacional. El silencio se debe a que gran parte de lo que puede saberse de la cultura es tácito o implícito. El conocimiento de la cultura organizativa debe absorberse en lo más profundo del ser mediante la experiencia.

Capriotti (2009, p. 24) indica que “Se forma a partir de la interpretación que los miembros hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo”.

E. Schein (2004) utiliza la metáfora del iceberg con el objeto de explicar las dificultades que presentan los directivos cuando intentan controlar, dirigir o cambiar la cultura, apreciable en la Figura 2.1. La parte visible del iceberg es lo que se puede ver, oír y tocar con facilidad, lo que se denomina constructos de la cultura (objetos, palabras y acciones), mientras que la parte mucho más extensa que se esconde debajo del agua representa las capas tácitas de los valores y supuestos que orientan la vida dentro de la organización. Se observa que los valores se sitúan debajo de la línea de flotación, de manera que cualquier cambio a la altura de los constructos produce con toda probabilidad una reacción ahí antes de trasladarse a los supuestos básicos.

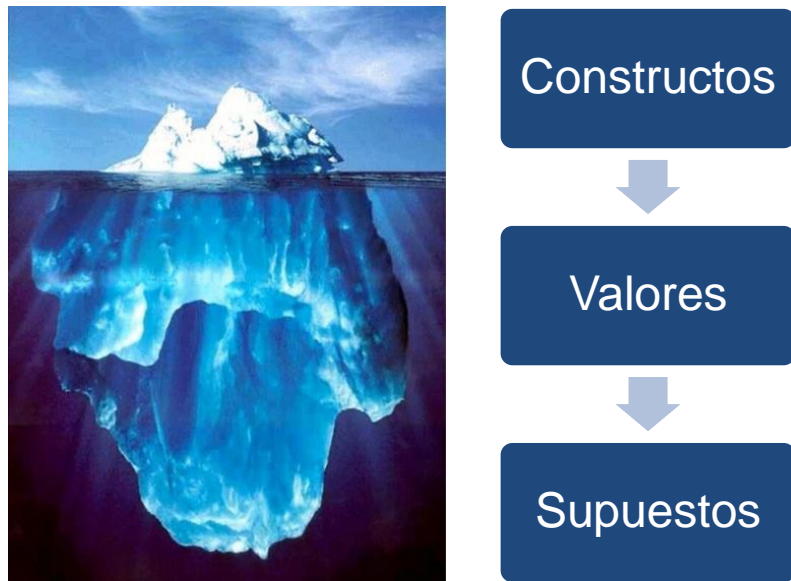


Figura 2.1. Fuente: E. Schein (2004), *Organizational Culture and Leadership*.

Los principales componentes de la cultura organizacional según la obra de Edgar Schein (2004), son: Los constructos, los valores y los supuestos.

- 1. Los Constructos:** Son modelos de comportamiento observables en un grupo amplio de miembros de la organización, lo que podemos ver, oír y

sentir en un entorno cultural. Ejemplos de constructos son la capacidad tecnológica del grupo, el estilo de liderazgo, el lenguaje escrito y hablado, los rituales del grupo, las creaciones (historias, mitos y leyendas), la forma de relacionarse con la autoridad y de tomar decisiones.

2. **Los Valores:** Son ideales de conducta que las personas aspiran a tener y que usualmente tienen un impacto en sus actos. En las organizaciones corresponden al conjunto de principios colectivos que los miembros de la organización consideran como propios en su relación cotidiana dentro de la institución, en este sentido, en la medida que los miembros los internalizan predicen su comportamiento. Pueden llegar a ser contradictorios entre sí o con el comportamiento efectivo. Los valores contienen a los supuestos. Ejemplo de ello, es que una organización valore la transparencia por lo que podría contener supuestos como “la información se comunica a todos de manera oportuna” o “aquí no se oculta nada.
  
3. **Los Supuestos:** Son las medidas que han solucionado problemas de integración interna y adaptación externa reconocidas a través de éxitos y fracasos del grupo, que a fuerza de repetirse llegan a asumirse por los miembros de la organización de manera inconsciente hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos. Los supuestos son presunciones subyacentes asumidas y reconocidas como verdaderas. Son muy difíciles de cambiar y no están sujetas a controversia, lo que introduce un grado básico de permanencia.

Según éste modelo los supuestos, los valores y los constructos de una cultura están interrelacionados y los significados profundos de los supuestos y

las creencias de sus miembros se expresan mediante normas y valores, que más adelante, dan forma a los comportamientos que producen la visibilidad de los constructos.

La cultura es un elemento que da vida a toda organización ya que influencia de manera decisiva la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización en la que se encuentran.

A nivel interno, los supuestos y creencias compartidas se manifestarán en las relaciones interpersonales y dinámicas de los grupos que ocurren entre los miembros de la organización, y por ende, también en el cumplimiento de la razón de ser de la organización.

En lo que respecta al nivel externo, la cultura organizativa influye decisivamente en los públicos de la entidad, ya que para éstos, los empleados son la organización, por lo que su comportamientos hacia ellos serán determinantes para la configuración de las imágenes externas de las diferentes audiencias.

### **2.3.2 Filosofía Corporativa**

Capriotti (2009) indica que es el puente que une el presente con el futuro de la organización, la define como la concepción global de las organizaciones establecida por la alta dirección (propietarios, CEO, consejo de dirección, etc.) para alcanzar metas y objetivos. El autor señala que la filosofía corporativa “Representa los principios básicos (supuestos, valores y constructos) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos fijados” (p.25).

Responde a las preguntas ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? Y ¿A dónde quiero llegar? En función de estos cuestionamientos, se puede establecer que la filosofía corporativa está compuesta por: La misión, la visión y los valores corporativos.

- **La Misión:** Es la definición del negocio o actividad que realiza la organización. Explica la razón de ser de la misma y establece “qué hace” la entidad. Le otorga un sentido de propósito para los integrantes de la organización y a sus acciones. Curubeto (2007), recurriendo a Philip Kotler, indica que las declaraciones escritas de misión tienen las siguientes características: focalizan un número limitado de metas, se basan en las principales políticas y valores que la organización mantendrá en el tiempo y definen los principales ámbitos de competencia en los cuales la empresa va a actuar. La misión es como un trayecto que nunca termina; es el destino final de la marca.
- **Visión Organizacional:** Es la perspectiva de futuro que plantea la organización para sí misma. Cómo quiere estar en el futuro, su ambición y reto particular. Se señala “a dónde quiere llegar”. Es dinámica en la medida que se van cumpliendo los objetivos impuestos y se van fijando nuevos desafíos.
- **Valores Centrales Organizacionales:** Es la forma de hacer de la organización. Representa los valores y principios profesionales (la forma en cómo lleva a cabo su modelo de negocios) y los valores y principios de relación (la forma en cómo se desarrollan las relaciones interpersonales, tanto internas como externas a la organización).

Las declaraciones de misión ayudan a las compañías a formar su identidad, le otorgan un propósito y dirección a todas sus acciones y, a la vez, se configura como el punto de arranque para los programas de identidad organizacional (Curubeto, 2007).

Hatch y Schultz (2010) destacan la importancia que tiene la filosofía organizacional, específicamente de la visión corporativa, en la gestión estratégica de la marca corporativa, y por ende, en la configuración de una identidad coherente y fuerte. Para una organización definir quiénes quieren ser y cómo quieren darse a conocer eleva el desafío de sintonía que define el proceso de identidad organizativa porque la necesidad de sintonía debe ocurrir entre la cultura organizativa, las imágenes externas y la visión de la organización.

La función de las declaraciones de la filosofía corporativa para los empleados es recordar constantemente la esencia de la organización, mientras que para los públicos externos, tales declaraciones permiten entender los valores y la dirección de las compañías y, por lo tanto, influir en las percepciones de los públicos y en la configuración de las imágenes externas. Entonces, la filosofía corporativa, es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización, es decir, los elementos que la alta dirección dispone para expresar su identidad organizativa y transmitirla al resto de los integrantes de su organización y a sus públicos.

## **2.4 Importancia de la Identidad Organizacional**

En la actualidad en la mayoría de los mercados existe una enorme cantidad de productos y servicios, de interacción de agentes y de una infinidad



de información disponible imposible de procesar en su totalidad. Debido a las condiciones del entorno competitivo, uno de los principales problemas de las organizaciones es que sus audiencias tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos y/o servicios y organizaciones imperantes en un determinado mercado.

Capriotti (2009) propone que para enfrentar la problemática antes expuesta se debe considerar la importancia de la gestión adecuada de la identidad organizativa y su interacción con el medio, para lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. En éste sentido, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en desarrollar una identidad fuerte, coherente y distintiva y preocuparse también de comunicarla de manera adecuada a sus diferentes públicos. Desde la perspectiva del Marketing, éste proceso de gestión de los atributos propios de la identidad para generar vínculos de largo plazo con sus públicos es lo que se conoce como *branding*<sup>5</sup>.

En ésta misma línea, Hatch y Schultz (2010) consideran que la marca corporativa es el activo estratégico más importante que puede tener una organización para enfrentar la problemática antes expuesta. Las autoras dicen que las marcas corporativas funcionan cuando van íntimamente ligadas a la identidad de la organización, por lo que el desarrollo de un concepto de “nosotros” en las entidades permite exponer a los demás, con autenticidad, cuál es significado de su marca. Sin embargo, para conocer la identidad se hace muy relevante saber qué piensan los *stakeholders* acerca de la entidad porque

---

<sup>5</sup> Branding es un término anglosajón, utilizado en Marketing, que hace referencia al proceso de hacer y construir un marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca. Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos90/branding-marca/branding-marca.shtml> [Consulta: Noviembre, 2013]

las imágenes externas interactúan con lo que piensan y opinan los miembros de la organización. Además agregan que esto es un proceso integral, que cuando se trata de la marca, es imperativo integrar todas las funciones del negocio (planificación estratégica, recursos humanos, relaciones con el cliente, marketing, etc.), porque si cada uno va por su lado, acaban empujando a la marca en distintos sentidos y no se logran materializar las sinergias.

En síntesis, al gestionar la identidad organizacional, mediante su relación con la marca corporativa de manera integral en las organizaciones y considerando activamente las interacciones con las imágenes externas que configuran sus *stakeholders*, se permite la configuración de una sintonía que genera un efecto positivo en la imagen corporativa, lo que entrega una serie de beneficios expuestos a continuación según Capriotti (2007)<sup>6</sup>:

- **Ocupar un espacio en la mente de los públicos:** Por medio de las imágenes externas, las organizaciones existen para los públicos, es decir, están presentes en la mente de las personas. La primera condición para que los públicos elijan cierta organización es que existan para ellos.
- **Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades:** Por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, se crea valor para los públicos. Esta es la segunda condición para que una organización sea escogida por los públicos, ya que no es suficiente que la organización exista, sino que también necesita tener un valor diferencial con respecto a las otras entidades existentes en la mente de los públicos.

---

<sup>6</sup> Adaptación de los beneficios que aporta la Imagen corporativa a las organizaciones propuesta por el autor.

- **Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra:** La existencia de una identidad organizativa fuerte mejorará la imagen corporativa de manera tal que los públicos, específicamente los clientes, logren tener un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. De ésta forma, las organizaciones podrán minimizar el impacto que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales.
- **Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricantes y distribuidores:** Si la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra (como pueden ser la percepción de la marca corporativa), la influencia de la situación y de la coyuntura no será tan determinante, y las personas tenderán a elegir los productos o servicios sobre la base de la Imagen Corporativa del fabricante. Al basar su elección en estos aspectos, el fabricante tendrá un poder de negociación superior en su relación con el distribuidor.
- **Lograr vender mejor:** Una organización que ha gestionado de manera adecuada su marca corporativa, y por ende su identidad, tendrá una buena imagen corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, ya que la imagen corporativa sería un valor adicional asociado a una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los que entregan las demás entidades.
- **Atraer mejores inversores:** Una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en aportar capital, ya que la percepción que tendrán a cerca de los beneficios futuros puede ser superior a otras

organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.

- **Conseguir mayor compromiso de trabajadores:** La cultura organizacional comunica identidad influyendo en las subjetividades de las personas para que se posicionen con lealtad y compromiso hacia la organización y el trabajo (Acuña y Sanfuentes, 2013). A su vez, una organización que tenga buena Imagen Corporativa será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una referencia, y será preferida a otras.

Por todas o algunas de estas razones, la gestión de la identidad organizativa debe ser reconocida como un capital importante para una organización.

## **2.5 Identidad Dual, Múltiple e Híbrida**

Tradicionalmente se ha asumido que las organizaciones poseen una única identidad. Sin embargo, Albert y Whetten (1985) sugieren que la mayoría de las organizaciones a lo largo de su ciclo de vida tienden a generar identidades híbridas, es decir, conformadas por múltiples (2 o más) tipos de identidades que normalmente no se esperarían que estuvieran juntos.

La identidad híbrida ocurre cuando la organización experimenta procesos de adaptación interna y externa a lo largo de su ciclo de vida por lo que se ve presionada a configurar multiplicidad de identidades para preservar sus condiciones iniciales, lo cual no necesariamente es un fenómeno negativo.

El caso más simple de una identidad híbrida es la dual, que se da cuando la identidad de una organización está compuesta por dos tipos de identidades al mismo tiempo.

La identidad dual puede adquirir dos formas de expresión: 1) la identidad holográfica, que es cuando cada unidad o área muestra al unísono las dos identidades que posee la organización, o 2) la identidad ideográfica o especializada, que se manifiesta cuando cada unidad posee sólo una de las dos identidades de la organización.

A modo de ejemplificación, los autores Albert y Whetten (1985) desarrollaron un modelo basado en dos tipos de identidades opuestas, el utilitario y el normativo, para evidenciar la presencia de identidades duales en las organizaciones.

Con identidad de carácter utilitario, los autores citan a Parsons (1960) para referirse a que es una identidad que posee una orientación hacia la producción económica. Un ejemplo claro son las empresas privadas, definidas como organizaciones gobernadas por valores basados en la racionalidad económica, la maximización de las ganancias y la minimización de los costos. Son organizaciones relativamente centralizadas, el principal sistema de control de los participantes más bajos son las remuneraciones y la información es lo esencial.

Por otro lado, en la identidad de carácter normativo prevalece mantener los patrones de la organización. Ejemplo de esto son las iglesias y universidades, que tienen un fuerte programa ideológico. Los autores refiriéndose al trabajo de Etzioni (1961) mencionan que los rituales de los líderes, la manipulación de los símbolos sociales y del prestigio son los

principales sistemas de control. Los miembros se caracterizan por un alto compromiso. Asumen el rol de “Vivir en el mundo pero no son parte del mundo”, es decir, han asumido que tienen que liderar el mundo en vez de dejarse llevar por fuerzas externas.

Cuando la identidad de las organizaciones pasa de tener características de un solo tipo (única) a adquirir elementos distintivos de ambos tipos, tanto utilitarios como normativos, su identidad pasa de ser única a híbrida (específicamente dual). Éste proceso de transición ocurre de manera gradual en diferentes etapas del ciclo de vida de las organizaciones dependiendo de cada organización y del entorno al que se enfrenta.

A continuación se expondrán algunas razones que hacen que la transición de una identidad única a una dual sea un fenómeno recomendable para las organizaciones:

- **Complejidad del ambiente:** Cuando el ambiente en el que está inmerso la organización, se pone más complejo con el tiempo y presenta tanto oportunidades como restricciones, sobretudo en la etapa de crecimiento, una identidad dual podría presentar ventajas de adaptación por sobre una identidad única.
- **Dualidad por default:** Algunas organizaciones adquieren múltiples identidades simplemente porque se convierten en todas las cosas que también son las otras organizaciones, a modo de adaptación al ambiente y sobrevivencia.
- **El problema de deshacerse de una identidad:** En general es fácil adquirir una nueva identidad en periodos de crecimiento pero difícil dejar

una identidad en periodos de decaimiento (Albert, 1984). Para organizaciones muy comprometidas con su historia es difícil que sustituyan antiguas características identificadoras por unas nuevas, pero sí pueden moverse a la dualidad mediante un acumulamiento de elementos (Adición).

- **Éxito organizacional:** A menudo las organizaciones que logran un éxito inminente persiguen mantener una identidad única, pero no lo logran debido a que su primer objetivo es mantener el éxito. Mantener una mono identidad pasa a segundo plano, es decir, tienden a adquirir una identidad dual en virtud de su éxito.

Existen inestabilidades en la identidad (transiciones de identidad única a identidades híbridas) debido a las presiones que generan una amplia gama de audiencias externas que van a crear una imagen organizacional que, al interrelacionarse con la entidad mediante un proceso comunicacional, van a generar presiones que harán que la organización se vea inmersa en un dinamismo adaptativo que facilita la generación de cambios en respuesta al medioambiente.

## **2.6 Identidad Organizacional e Imágenes**

En esta sección se entregaran diferentes formas de las imágenes externas con el objetivo de lograr una mejor comprensión de uno de los conceptos claves para comprender la dinámica de la identidad en las organizaciones que se ahondará en las secciones posteriores.

Las formas de imágenes que vamos a definir a continuación son: Imagen corporativa, Posicionamiento estratégico y Reputación.

- **Imagen Corporativa:** Capriotti (2003) menciona que la imagen sería una representación, estructura o esquema mental de asociaciones que un público asocia a un objeto (organización, marca, producto o servicio), conformado por un conjunto de atributos. El autor cita a Spector (1961) quien considera que es “la suma total de las percepciones sobre las características de la personalidad de la corporación es lo que llamamos imagen de marca”. La imagen se forma en las personas receptoras, como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización. Al recurrir al trabajo de Costa (2001), Capriotti (2003) señala que la imagen de la organización es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos que de un modo u otro son asociadas entre sí y con la empresa. Al indagar en Grunig (1993), por su parte, expone que lo que los públicos piensan sobre una organización es un producto de la comunicación tanto de su experiencia como la experiencia de otros con la organización. Por tanto, la imagen no es sólo el resultado o efecto de los mensajes o de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la entidad. Finalmente, Normann (1984) afirma que una imagen representa un modelo que tiene que ver con nuestras creencias y nuestro entendimiento de un fenómeno, basado en las propias percepciones de realidad, y a partir de ellas la gente actúa o decide no actuar.
- **Posicionamiento Estratégico:** Capriotti (2007) utilizando la obra de Santesmases (2001) lo define como el lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros



productos competitivos o a un productor ideal y cita a Ferré Trenzano (2003) cuando lo define como “el lugar que ocupa en la mente de un consumidor un producto, marca o empresa”. Según Curubeto (2007, p.64), refiriéndose al trabajo de Czerniawski R. y Maloney M., el posicionamiento es “la forma en que deseamos que los clientes perciban, piensen y sientan acerca de nuestra marca versus las marcas competidoras”. El posicionamiento, agrega a lo anterior el punto de vista estratégico al considerar a otras entidades dentro del medioambiente competitivo. Hatch y Schultz (2000), mencionan que la diferenciación requiere un posicionamiento no de los productos, si no que de la organización a nivel global. De la misma forma se expresan Mercado y Martín (1998) citados por Capriotti (2000) cuando aseguran que el posicionamiento puede ser de marcas e incluso de compañías, en tanto se pueden considerar entes susceptibles de ser percibidos como diferenciados con respecto a ciertas características.

- **Reputación:** Es una percepción global del grado en el cual una organización es estimada o respetada, asegurando que no es otra cosa que un atributo global que refleja el hecho de que las audiencias consideren a una organización como “buena” o “mala” (Capriotti, 2007). Es un constructo nacido a partir de un patrón de comportamiento concreto de la organización, cuando ésta además es sostenible en el tiempo. En ésta misma línea, Curubeto (2009, p.73) cita a Fombrun C. y Rindova V. para definir a la reputación como “El conjunto de percepciones que tienen los externos de la compañía sobre las características de la firma; ella refleja la estima general que tienen por la compañía sus múltiples *stakeholders* (...) representa la reacción afectiva o emocional neta, mala o buena, débil o fuerte de clientes, inversores, empleados y el público en general hacia el nombre de la compañía”.

Estas percepciones son el resultado de la competencia entre las diferentes compañías cuando comunican sus atributos clave, acciones y logros, con el propósito de maximizar su prestigio social. Por otra parte, son construidas con base en informaciones de medios y de otros monitores del mercado (analistas, auditores, etc.).

La imagen corporativa, el posicionamiento y la reputación son estructuras mentales que se forman a partir de un proceso acumulativo y evaluativo de información proveniente de las experiencias directas o indirectas de las personas con la organización.

Las imágenes externas estarían conformadas por una red de atributos que identifican a las organizaciones como sujetos sociales y comerciales y las diferencian del resto de las organizaciones. Además, esta red de atributos que reconocerán los públicos tiene directa relación con su nivel de implicancia con la organización o con el sector de actividad en que opera la organización. Una red de atributos mayormente desarrollada para cierto público, se deberá a que éste público en particular tiene una mayor implicancia con la organización.

Finalmente, cabe mencionar que los atributos, y por ende, las imágenes, son un conjunto de creencias que están hechas a partir de informaciones que los individuos creen que son las correctas y no necesariamente son conocimientos reales, objetivos o comprobados.

## **2.7 Dinámica de la Identidad**

A continuación se expondrán modelos que explican la dinámica de la identidad donde la interacción entre la organización con sus públicos se hace

fundamental en el proceso de creación, mantenimiento y cambio de la identidad. Los modelos que se expondrán a continuación son: el Modelo VCI (Visión, Cultura e Imágenes) y el Modelo de Interdependencia Identidad-Imagen.

### **2.7.1 Modelo VCI (Visión, Cultura e Imágenes)**

Hatch y Schultz (2010) proponen un modelo de interacción constante entre lo que los altos directivos de una organización buscan alcanzar en el futuro (visión corporativa), los que los empleados han sabido y creído desde siempre (arraigado en la cultura organizacional) y lo que sus grupos de interés externos esperan o desean de la compañía (las imágenes externas).

El principio básico del modelo, propuesto por las autoras, es la correspondencia entre la visión, la cultura y la imagen (VCI). Mientras mayor sea la coherencia, más fuerte es la marca, y por ende, la identidad organizacional detrás de ella. Por el contrario, la falta de correspondencia indica la existencia de una marca corporativa de rendimiento deficiente, lo que es consecuencia de una identidad organizacional débil.

La falta de sintonía en el modelo se genera a partir de las brechas que surgen entre los elementos del modelo. Ejemplo de ello son la brecha Imagen/Cultura generada a partir de que la empresa no cumple sus promesas, la brecha Visión/Imagen cuando las imágenes de los de fuera entran en conflicto con la visión corporativa de la dirección y la brecha Visión/Cultura que se da cuando los empleados no entienden ni apoyan la visión corporativa.

Las imágenes externas de la compañía creadas por los grupos de interés, como se expuso con anterioridad, representan un espejo en el que la

organización se ve reflejada ante los demás. Es evidente que todas las organizaciones en algún momento de su ciclo de vida se van a enfrentar a imágenes decepcionantes que van a querer cambiar. El impulso a querer modificar la opinión de sus grupos de interés implica generar un cambio que involucra a todos los miembros de la organización (no sólo a los altos directivos) a través del contexto imperativo que ofrece la cultura organizacional.

Por consiguiente, una de las funciones principales de la cultura es influir en la identidad colectiva. Los agentes enfrentan un "debate en torno a la identidad" donde los miembros de la una cultura organizativa escuchan lo que los grupos de interés sienten y piensan y, al mismo tiempo, los grupos de interés externos encuentran la cultura del grupo en las respuestas (o ausencia de ellas) que reciben de los empleados en sus interacciones. Ocurre una "conversación" entre los miembros de una organización y los grupos de interés, donde ambos "escuchan" y "responden".

En una conversación eficaz de identidad organizativa, la comunicación fluye en dos sentidos. La información va desde los grupos de interés hacia la organización, lo cual entrega una idea de lo que los demás ven en la organización, mientras que, en el sentido opuesto, la autoexpresión de la organización tiene que ver con mostrarse como son o adoptar conductas que indiquen el auto concepto (por ejemplo, a través de la identidad visual mediante la arquitectura corporativa o la vestimenta) cuando el debate acerca de la identidad organizacional alcanza su punto álgido, ambas partes escuchan y responden a lo que dice la otra.

El debate en torno a la identidad influye directamente en la sintonía VCI (Visión, Cultura e imágenes) por la capacidad de la identidad de crear o destruir

la coherencia entre la cultura organizativa y las imágenes de los grupos de interés.

Finalmente, el tercer elemento del modelo es la visión estratégica impuesta por los altos directivos que tiene que sintonizar con la cultura organizacional y con la información que se recibe de las imágenes externas. Los directivos van a llevar a cabo los cambios que sean pertinentes en relación a este debate a través de la visión.

Cuando la cultura organizativa respalda el futuro previsto por la alta dirección (conseguir un propósito común) y, además, los intereses de los *stakeholders* que están considerados en éste futuro, hay más probabilidades de implementar con éxito una estrategia corporativa por parte de la dirección.

### **2.7.1.1 Identidades Organizativas Disfuncionales**

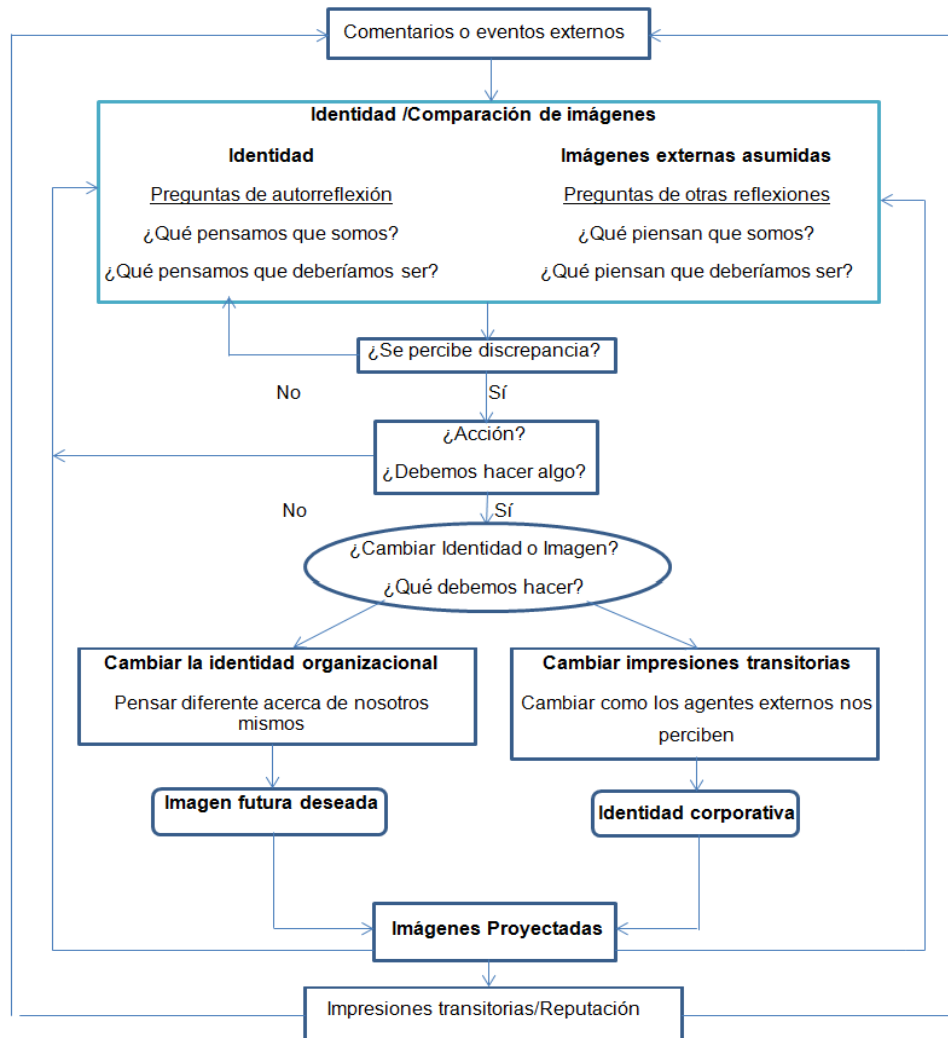
A partir del debate de identidad organizacional propuesto por Hatch y Schultz (2010), las organizaciones tienen que cuidarse de no caer en dinámicas disfuncionales. Los dos tipos más comunes de identidades organizativas disfuncionales son: la hiper-adaptación y el narcisismo.

- **Hiper-Adaptación:** Ocurre en organizaciones que caen en la trampa de alterar su identidad cada vez que obtienen datos nuevos de sus principales grupos de interés. La sobrerreacción ante las imágenes externas y generar cambios que pasan por alto la herencia única de la organización pueden crear confusión en las actividades internas y una pérdida de cultura. Una organización hiper-adaptable no tiene una idea sólida de sí misma que guíe su toma de decisiones.

- **Narcicismo:** Surge siempre que los miembros de una organización infieren su identidad únicamente sobre la base de cómo se expresan a los demás, apegados únicamente a su cultura organizacional. Ocurre una falta de reacción suavizar con el conocimiento de cómo les ven en la realidad sus grupos de interés.

### **2.7.2 Modelo de Interdependencia Identidad-Imagen**

Los autores Gioia, Schultz y Corley (1986) proponen un modelo del proceso de interdependencia entre la identidad y las imágenes externas. El modelo expone que la influencia ocurre al comparar las visiones propias con las percepciones de los grupos de interés o *stakeholders* de la organización, donde puede ocurrir que exista discordancia o no. En el caso de que exista discordancia, la organización se plantea si ésta es aceptable y no hace nada al respecto, o si requiere esfuerzos para eliminarla. Si la entidad reconoce una discordancia que se necesita resolver, entonces hay que evaluar si es la identidad la que debe adaptarse a las imágenes o si hay que cambiar el modo en que la organización se presenta a sus audiencias. Ese es, a grandes rasgos, el ciclo mediante el cual la organización enfrenta su dinámica adaptativa y adquiere nuevas formas de identidad. El modelo se puede apreciar en la Figura 2.2.



**Figura 2.2: Proceso del Modelo de Interdependencia Identidad-Imagen. Fuente: Gioa, D.A., Schulz M. y Corley, K. G. “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”.**

### 2.7.3 Identidad y Orden Social Imperante

Alvesson (1990) plantea desde la perspectiva postmoderna que el implacable poder del mercado y de los medios masivos que imperan actualmente provoca una extraordinaria influencia de la imagen en la identidad sobre periodos de tiempo cada vez más breves. Dado lo anterior, propone que la identidad se ha transformado en una “imagen sin identidad” donde prevalece

la adaptación a las condiciones externas por sobre el apego a la historia y concepciones propias de la organización arraigadas en su cultura, en otras palabras, prevalece la imagen sobre la sustancia de la identidad.

El autor plantea cuatro factores del orden social imperante que fomentan que las organizaciones tiendan a poseer, lo que él denomina, una “imagen sin identidad”:

- **Cambios Culturales:** Hoy en día ha aumentado en los individuos la necesidad de sentirse insertos en significados y gratificaciones de tipo subjetivas que les generan bienestar. La satisfacción de ésta necesidad se hace importante en la mayoría de las personas en un grado mucho más alto que hace 20 o 30 años atrás. Otro descubrimiento cultural es el desarrollo de una “cultura narcisista” que fomenta en los individuos poseer super-egos basados en la grandiosidad y la gratificación. Por otro lado, los individuos se consideran abiertos de mentes y manifiestan poco compromiso con los valores, significados y símbolos impuestos tradicionalmente a través de la ética y la moral, lo cual hace que la identidad se vuelva más vulnerable desde el punto de vista de la cultura.
- **Incremento de la Complejidad y la Turbulencia:** Actualmente la sociedad está constantemente cambiando debido a la pérdida de patrones culturales y de las tradiciones como consecuencia de los cambios culturales. En los lugares de trabajo se vive la “motivación en crisis” que somete a los empleados a una motivación basada en “apagar los incendios” y al trabajo bajo presión. Además, la vida en el mundo se empapa de una rápida tecnocratización que implica una dependencia a la tecnología altamente cambiante. Lo anterior hace que la imagen sea una salida de escape más eficiente que la sustancia.



- **La Expansión del Sector de Servicios:** Crece el sector servicios y el sector de producción decrece. Los servicios son actividades intangibles, difíciles de medir y de racionalizar. La imagen es considerada uno de los elementos más importantes para interferir en la percepción de la calidad en éste tipo de negocios.
- **El Rol de los Medios Masivos:** El incremento de los medios masivos facilitan y agilizan la difusión de opinión pública que busca interferir en la confección de las imágenes externas. Lo anterior ha fomentado en las organizaciones el manejo de los llamados “seudo-eventos” (Boorstin, 1961) que se caracterizan por ser eventos planificados con el objeto de ser inmediatamente reproducidos por los medios para interferir en las imágenes externas de manera transitoria, lo cual afecta a la imagen pero no a la sustancia de la identidad.

## **2.8 Identidad Organizacional y Cambio**

Hasta el momento se ha expuesto la premisa de que la identidad organizacional es dinámica, lo que implica que la organización debe estar constantemente cambiando en la medida que se adapta a las condiciones del entorno en el que se encuentra inmersa.

En este sentido, los aspectos perdurables de la identidad son aparentes (Gioia, Schultz y Corley, 1986) debido a que están contenidos en la estabilidad de las declaraciones de identidad, mientras que los significados de estas declaraciones son los que cambian.

Dado lo anterior, las organizaciones deben aprender a cambiar sin dejar de ser las mismas preservando la continuidad de sus características esenciales,

para lo cual deben enfrentar el siguiente dilema: Por un lado la creación y mantenimiento de una identidad es esencial para el éxito de largo plazo, mientras que por otro lado, la organización debe poseer la habilidad de adaptarse rápidamente a las turbulencias medioambientales para el bienestar y sobrevivencia de la organización.

Para resolver éste dilema, las organizaciones deben considerar que hay características fundamentales de la identidad que se presume que son resistentes a los intentos efímeros o caprichosos de alteraciones debido a los vínculos que existen con la historia de la organización, pero también deben considerar que existe una fuerte necesidad de cambio adaptativo a las condiciones del ambiente.

Por otro lado, directivos deberían estar conscientes del efecto que tendrán los cambios en sus empleados. Los estratos más profundos de la cultura organizativa, como revisamos con anterioridad, esculpen el comportamiento de los empleados, y por ende, si requieren adaptarse a las inestabilidades del medio, son los miembros de la organización los que requieren internalizar los cambios.

Según Schein (2004), los cambios se introducen en una cultura cuando los nuevos valores contenidos en objetos, ideas o comportamientos (los constructos) demuestran su valor para los miembros de una cultura que, a continuación, los absorben hacia los estratos tácitos (valores y supuestos). Las capas más profundas contienen el conocimiento que ha funcionado con suficiente éxito e historia como para darse por sentado dentro de la cultura. Los sujetos sólo cambian cuando existen valores nuevos que demuestren su valor para mejorar la vida organizativa. Si la dirección puede convencer a los individuos de la utilidad de los nuevos materiales culturales, en especial a

través del comportamiento de los propios directivos, los valores abrirán paso a hacia lo más profundo de la cultura.

Las organizaciones enfrentan ambigüedades, conflictos y situaciones difíciles al momento de cambiar. Muestra de esto es decidir cómo la organización enfrentará ésta transición, si decide sustituir o adicionar elementos. Lo primero, implica la realización de un corte radical con lo que se hacía tradicionalmente e imponer una nueva manera de hacer, lo cual es muy difícil de lograr porque el pasado tiende siempre a reverberar y además Generar cambios que involucren pérdidas, es difícil, ya que requiere un manejo cuidadoso de los duelos y del dolor que podrían generar en la institución. Lo segundo, es una integración de elementos nuevos a lo antiguos, se generan aprendizajes organizacionales que posibilitan un sentido de continuidad (Acuña y Sanfuentes, 2013).

## **2.9 Conclusiones**

La identidad es un fenómeno que se desarrolla tanto a nivel de individuo como de organización de manera análoga. Las personas comienzan a forjar su identidad en la etapa de infantes al interactuar con el mundo que los rodea y al conocer las percepciones de su entorno, las cuales se van a procesar por el individuo según los rasgos de su personalidad. Para las organizaciones ocurre un proceso similar, donde en la etapa inicial existen ciertos lineamientos otorgados por la filosofía organizacional (misión, visión y valores centrales) que se van a ir adaptando según la cultura organizacional al interactuar con sus grupos de interés.

Dado que una organización es un conjunto de individuos es necesario que la identidad sea un fenómeno colectivo, lo cual se da a través de la cultura

organizacional. La cultura actúa como un “cemento” que genera en los miembros la cohesión necesaria para enfrentar al entorno que los rodea de manera conjunta mediante la adopción de los constructos, valores y supuestos correspondientes a cada organización.

Los criterios para definir la identidad están dados por el carácter central de la organización, los aspectos que le entregan diferenciación con respecto a otras entidades y los que le otorgan permanencia en el tiempo. En este sentido, se puede concluir que la identidad engloba a todas las áreas y a todos los miembros de una organización a lo largo de la vida de la misma por lo que es un fenómeno que debiera gestionarse por parte de los directivos de una organización a la hora de tomar decisiones y llevar a cabo cambios importantes.

Es importante mencionar que la identidad es altamente dinámica dado que surge a partir de las interacciones entre la organización y el medio. La identidad se desarrolla a partir del flujo comunicacional que existe entre la organización y sus grupos de interés. La dinámica consiste en que los grupos de interés comunican sus imágenes externas a la organización y, a su vez, la organización comunica sus percepciones de sí misma. Las discrepancias existentes entre las percepciones externas e internas, son las precursoras de los cambios en la identidad de las organizaciones.

Entre las dinámicas disfuncionales de identidad que se expusieron en este trabajo, la dinámica de la hiper-adaptación se ve fomentada por el entorno imperante que hace que se dé una “imagen sin identidad” en las organizaciones dado que se presume una preferencia generalizada a adaptarse cada vez más a las imágenes externas en desmedro de sus concepciones internas arraigadas en la cultura organizativa.

Dado las condiciones imperantes del entorno expuestas con anterioridad y el alto dinamismo de la identidad en las organizaciones, poseer identidades múltiples suele ser una forma recomendable para enfrentar el ambiente que rodea a las organizaciones.

Finalmente, se concluye que la identidad es un fenómeno que surge de manera transversal en las organizaciones y su gestión se hace más relevante en la medida que las organizaciones crecen y se diversifican dependiendo de cada organización y de la formación profesional de sus directivos.

## **CAPÍTULO III: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS**

El siguiente capítulo tiene por objetivo entregar consideraciones con respecto a la identidad organizacional en las cooperativas de Chile mediante un análisis basado en la información recopilada en los capítulos anteriores.

La problemática que se enfrenta es determinar cómo se manifiesta la identidad en una cooperativa y cuáles son los elementos que interfieren en su formulación, mantenimiento y cambio en las organizaciones.

El procedimiento llevado a cabo consiste en exponer una serie de enunciados relacionados con la identidad organizacional en las cooperativas de Chile, cada uno de los cuales es desarrollado a través de una discusión que a su vez promueve la formulación de hipótesis acerca de qué es lo que se presume que ocurre en las cooperativas empíricamente en temas de identidad.

Finalmente se entregan consideraciones aludiendo a cómo podría realizarse una continuidad del estudio en terreno según la investigación y el análisis realizado en este trabajo.

### **3.1 Enunciados, Discusión e Hipótesis**

#### **3.1.1 Identidad Cooperativa**

Para definir la identidad cooperativa se recurrirá a los tres criterios que Albert y Whetten (1985) proponen para describir a la identidad en las organizaciones. Los criterios corresponden al carácter central, la distintividad y la longevidad.

En primera instancia, las cooperativas no existen per se, ya que para existir deben tener un propósito, el cual surge a partir de una necesidad económica social o cultural que presenta un grupo de personas que comparten un determinado lugar geográfico o institución. Luego, satisfacer esta necesidad colectiva y generar un bienestar colectivo es lo que representa la “razón de ser”, la cual para llevarse a cabo requiere de una convocatoria de personas aludidas que voluntariamente se juntan y se organizan a través de una gestión democrática y de ayuda mutua. Esta es la esencia de una cooperativa y, por ende, el carácter central de su identidad y uno de los principales elementos que le otorgan diferenciación frente a otro tipo de organizaciones.

El motivo por el cual la “razón de ser” le otorga distintividad a la identidad cooperativa frente a las organizaciones de tipo capitalista es que corresponde al punto de partida que guía la toma de decisiones con respecto a todas las actividades que se desarrollan en la entidad y que, además, tienen repercusiones en sus audiencias.

Concretamente, las sociedades capitalistas por esencia buscan la maximización de las utilidades, pues estas son siempre de carácter mercantil (LEY N° 18046, ART 1°), mientras que las cooperativas tienen un propósito no lucrativo que se basa en la maximización del bienestar común de sus socios al satisfacer la necesidad colectiva que las llevó a formarse.

La manera en que se gestiona la organización también otorga distinción, ya que la cooperativa lo hace de manera democrática lo que implica que todos los socios tienen el derecho de postular a formar parte del cuerpo administrativo de una cooperativa constituido por el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia e Igualdad de Voto (un voto de igual peso por socio) para la elección

de éste cuerpo administrativo. También se realizan votaciones para tomar decisiones importantes de la Junta General de Socios.

Ahora bien, a pesar de que una sociedad anónima también realiza votaciones para elegir al Consejo Directivo, la diferencia recae en que estas sociedades otorgan control en base al capital aportado, es decir, otorgan un voto por cada acción suscrita, permitiendo la acumulación de poder en la sociedad (accionistas mayoritarios), esto a diferencia de las empresas cooperativas y su principio básico antes mencionado de una persona, un voto.

Otro aspecto que hace que las cooperativas se diferencien de las sociedades anónimas es la manera en que se reparten las utilidades que se producen de las operaciones de la entidad. Mientras las sociedades anónimas reparten sus utilidades entre los accionistas, en ponderación a los aportes de capital (acciones) que cada miembro haya efectuado, la cooperativa reparte esta utilidad, considerada como un remanente, entre sus socios de dos maneras: 1. Conforme a la participación en la cooperativa (compra de bienes y servicios) y 2. Conforme a los aportes de capital, en Chile, integrados a través de las cuotas de participación, pero con un interés limitado por la cooperativa.

Todo lo anterior se puede resumir en la Figura 3.1 a continuación, en donde se muestran las principales diferencias entre las cooperativas y las sociedades anónimas en base a tres elementos: Razón de Ser, Elección del Cuerpo Administrativo y la Repartición de Utilidades/Remanente, diferencias que marcarán la identidad organizacional en las cooperativas, objeto de estudio de este capítulo.



<b>Elemento</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Sociedad Anónima</b>
Razón de Ser	Maximización del bienestar colectivo	Maximización de las utilidades
Elección del Cuerpo Administrativo	Un voto por persona	Un voto por acción
Repartición de Utilidades/Remanente	Se devuelven a los socios según su participación en la cooperativa	Se reparten entre los accionistas

**Figura 3.1. Cooperativa versus Sociedad Anónima**

Finalmente, la identidad de las cooperativas se ve enfrentada al dilema de la longevidad, que consiste en determinar cómo mantener la esencia cooperativa con el paso del tiempo. La necesidad de ser competitivos generada por la economía de libre mercado promueve el cambio organizacional, el cual por su naturaleza altera la continuidad que se presume en términos de identidad en las organizaciones. De esta forma, las cooperativas deben buscar un equilibrio entre cambiar para adaptarse a las condiciones del ambiente y mantener la continuidad de los valores y constructos esenciales de la identidad, lo cual implica atender las características de la cultura organizacional y, a la vez, tener en consideración las percepciones externas.

Si bien este equilibrio le permite a las organizaciones mantener su esencia, se hace complejo que sea sustentable en el tiempo dado el dinamismo al cual se ven enfrentadas las organizaciones y la necesidad de adaptarse al medio en el cual se desarrollan.

### 3.1.2 Identidad Dual

La identidad dual es un concepto definido por Albert y Whetten (1985) como un fenómeno que afecta a las organizaciones cuando mantienen dos tipos de identidades a la vez. Las cooperativas en Chile manifiestan dualidad de su identidad principalmente porque se encuentran sometidas a presiones del ambiente mediante las imágenes externas que fuerzan a la cooperativa a competir para poder sobrevivir.

La lucha por la sobrevivencia hace que las cooperativas tiendan a implementar prácticas similares a las de sus organizaciones rivales. Esto hace que por default la cooperativa internalizar comportamientos que no son propios de su naturaleza y, que en el largo plazo, van a promover la adopción de una identidad de tipo utilitaria que guíe su toma de decisiones conforme a las condiciones del ambiente competitivo.

En este sentido, el sistema de mercado imperante en Chile con el movimiento cooperativo persigue objetivos prácticamente opuestos. Por un lado el sistema promueve la competencia y la eficiencia de mercado y, por otro lado, la cooperativa promueve la solidaridad y la ayuda mutua. A simple vista se puede apreciar que la solidaridad y la competencia son características incompatibles, pero dado que las cooperativas en Chile se encuentran insertas en este sistema y mantienen relaciones de dependencia con múltiples actores (proveedores, mercado laboral, gobierno), necesariamente tienen que interactuar con este medio y adaptarse a él. La interacción con el ambiente es lo que hará que las cooperativas se vean fuertemente presionadas a integrar en su identidad característica de tipo utilitaria mediante una asimilación de las imágenes de sus *stakeholders* que las incitan a adoptar prácticas de otras

organizaciones no cooperativas imperantes en este sistema para poder sobrevivir y expandirse.

Lo anterior conlleva a que las cooperativas adquieren una identidad de tipo dual, que es plausible en la medida que tienen adaptarse a lo que el ambiente les exige sin desmerecer lo que su cultura organizacional les transmite.

En este sentido, es fundamental que la alta dirección de una cooperativa logre gestionar esta identidad dual sin grandes conflictos a nivel interno, sobre todo en la implementación de los cambios adaptativos que pasan a llevar elementos relacionados con la esencia cooperativa desplegada en sus miembros.

En Chile por ejemplo, hay cooperativas que han logrado asentarse y consolidarse en el mercado y han sobrevivido en base a un proceso de mimetización con las empresas privadas capitalistas, adoptando sus mismas prácticas y modalidades de competencia. La identidad cooperativa de estas organizaciones se ha visto disminuida e incluso oculta para llegar a un trato de igual a igual con las otras entidades. Ejemplo de ello son Colún y Capel.

Se desprende del anterior análisis la siguiente hipótesis:

***H1: A medida que la cooperativa se adapta más a las condiciones del mercado, su identidad cooperativa de tipo normativa se ve disminuida mientras que la utilitaria prepondera.***

### **3.1.3 Identidad, Liderazgo y Profesionalismo**

Al hablar de identidad organizacional, se estableció que esta puede ser gestionada por la organización en ciertos elementos, de manera de moldear o encausar las imágenes que se poseen de una organización. En este punto es importante notar que ciertos aspectos del manejo y control de la identidad organizacional requieren cierto grado de profesionalismo de los líderes y directivos en las diferentes áreas de la gestión de una organización, tales como gestión de personas o branding corporativo, las cuales están ligadas al estudio del management. Las personas que se hacen responsables de la gestión de la cooperativa no siempre son profesionales de esta área, por lo que no necesariamente tienen conciencia de la identidad organizacional, sus beneficios, gestión y dificultades, tal como ocurre en otro tipo de sociedades. Muestra de lo anterior es la conciencia que tienen ciertas empresas, generalmente las de mayor tamaño, de la importancia que tiene la identidad organizacional y las ventajas que trae consigo el manejo adecuado de ella para lograr el éxito organizacional, razón por la cual se preocupan de: capacitarse en el manejo de sus componentes (filosofía organizacional, difusión e imagen), de las interacciones con las diferentes formas de imágenes externas y de las dinámicas de la identidad que ocurren al interactuar con el medio que las rodea, entre otros conceptos expuestos en el capítulo de identidad.

Sin embargo, no todas las organizaciones poseen la conciencia de la importancia de la identidad en la gestión administrativa dado que sus directivos no necesariamente tienen estudios académicos, ya sean universitarios o técnicos en el área de la administración, que le entreguen nociones del management y de las herramientas necesarias para entender y aplicar de mejor forma sus estrategias y de manera integral en la organización, por lo que se

desenvuelven principalmente en base a la intuición y la experiencia desarrollada a lo largo de sus vidas.

En las organizaciones más pequeñas y menos profesionalizadas, donde sus directivos no tienen estudios superiores ni técnico e incluso educación básica y media incompleta, ocurre que con el tiempo desarrollan habilidades que les permiten la sobrevivencia y competitividad en el mercado de sus organizaciones. A pesar de conseguirlo, el camino al éxito organizacional y crecimiento será más difícil porque es probable que tengan mayores conflictos para lograr sus objetivos y tarden más tiempo en el descubrimiento de la importancia de la gestión adecuada de muchos aspectos de la gestión administrativa y el control de los procesos, entre los cuales se encuentra el proceso que envuelve a la identidad organizacional. Es importante mencionar que siempre existe identidad, pero los líderes tienen una noción muy vaga o no tienen noción de las ventajas que entrega el manejo adecuado de ella por lo que se ejerce primitivamente.

En el caso de las cooperativas en Chile, ocurre que se desarrollan en sectores del país muy vulnerables, de escasos recursos y de bajo desarrollo tecnológico dado que surgen con el fin de cubrir una necesidad que no está siendo cubierta por el sistema tradicional por lo que un grupo colaborativo decide en conjunto y con ayuda mutua el cumplimiento de este tipo de necesidades. Ejemplo de ello son los sectores rurales de nuestro país donde no se está provisto de servicios básicos, por lo que la comunidad se organiza para suministrar los servicios carentes a través de una empresa de común propiedad.

Dada la naturaleza de las condiciones de la población de estos sectores, el grado de desprofesionalización es muy elevado, por lo que difícilmente

tendrán claridad acerca de la gestión de la identidad, dado que poseen una idea básica y rudimentaria del concepto inherente fundamentalmente de la intuición.

En muchas ocasiones ni siquiera será tema de cuestionamiento para los líderes del grupo, dado que dan prioridad a resolver día a día problemáticas relacionadas con el cumplimiento de las necesidades de tipo higiénicas y de la viabilidad de la organización más que de conceptos más sofisticados como el manejo de la identidad. Sin embargo, ésta se sostiene mediante la interacción de la organización con la comunidad que está fuertemente involucrada donde se van creando imágenes externas a través del contacto presencial, de letreros hechos a mano, de edificaciones y logotipos y principalmente a través del “boca a boca”. Por otro lado, la cultura organizacional se desarrolla a través del tiempo mediante la configuración común de constructos, valores y supuestos y aunque no exista una declaración explícita de una filosofía organizacional, la razón de ser y los objetivos comunes son conocidos y desplegados por todos los miembros de la cooperativa dado que esa es la causa de la creación de la organización, lo cual implica un grado de compromiso mucho mayor por su grado de involucramiento.

A medida que ocurren interacciones entre las audiencias y la cultura organizacional, se van afectando las diferentes concepciones que tienen los miembros de sí mismos como cooperativa y se va modificando constantemente la identidad, sin que los líderes y miembros de la organización estén conscientes de ello, ocurriendo de manera natural.

Lo anterior lleva a construir las siguientes hipótesis:

***H2: El nivel de involucramiento de los miembros de una cooperativa de un sector vulnerable conlleva a una identidad fuerte.***

***H3: La gestión de la identidad en cooperativas pequeñas que surgen por la satisfacción de necesidades básicas es irrelevante.***

#### **3.1.4 Identidad y Ciclo de Vida**

El ciclo de vida de una organización se define como el conjunto de etapas que ésta atraviesa a medida que se desarrolla, lo cual va a implicar cambios en la cantidad de socios de la empresa y la actividad económica que mantiene con ellos y sus clientes. A través de cada etapa la empresa se complejiza, experimentando cambios en su estructura, estrategias, toma de decisiones y contexto.

A grandes rasgos el ciclo de vida puede dividirse en cuatro grandes etapas: nacimiento, desarrollo, madurez y declive.

La etapa de nacimiento de una cooperativa es un proceso que comienza antes de su inscripción legal. Parte desde el momento en que un grupo de individuos identifican una problemática común y decide resolverla por medio de la ayuda mutua. Así, desde el momento en que se toma la decisión de organizarse bajo la figura de cooperativa, comienza la construcción de algunos aspectos básicos que definirán su identidad, por ejemplo, su razón de ser (consumo, trabajo, producción), su nombre, sus logos, slogan, etc. Además, durante el periodo previo a la constitución legal, llamado “pre-cooperativa”, se definen los acuerdos de convivencia de la organización, los cuales quedarán plasmados en el acta de constitución. De esta manera, comienzan a formarse los primeros rasgos distintivos de la empresa.

Después de la constitución legal de la empresa, ésta continúa con un carácter más bien informal, en donde los objetivos se perfilan en mantener a la organización en funcionamiento y atacar los problemas cotidianos en búsqueda de estabilidad financiera y administrativa que les permita tomar decisiones estratégicas de mayores dimensiones.

La etapa de desarrollo ocurre cuando la organización alcanza estabilidad en su gestión, finanzas y logra generar conocimiento entre su comunidad o audiencia objetivo. En este punto comienza una etapa que tiene por objetivo limitar los rumbos que seguirá la organización y se caracteriza por un constante aumento en sus actividades económicas y un aumento en el espectro de posibilidades que la cooperativa posee para actuar. En esta etapa lo fundamental es que se definen los caracteres diferenciadores y propios de la organización, por lo que varios aspectos de branding y cultura toman forma. De la mano de estas características, la organización comienza un camino de innovación, en donde busca aprovechar los recursos y las capacidades adquiridas gracias al aumento de sus operaciones, socios, servicios, etc.

En la etapa de madurez, la empresa llega a un punto en donde ya se ha asentado y el rápido crecimiento que venía de la etapa anterior decae. Se pierde lo innovador de la organización y las operaciones se estabilizan. En esta etapa el objetivo pasa a ser la gestión eficiente, y comienza un proceso de burocratización en la organización. Importante es destacar que en esta etapa las cooperativas ya tienen una identidad organizacional definida, la cual como se mencionó anteriormente, se caracteriza en la mayoría de los casos por ser de naturaleza dual.

Finalmente, la etapa de declive se refiere a aquella caracterizada por la falta de adaptabilidad o condiciones adversas que pueden llevar a un



decaimiento de la organización. Este proceso obliga a la empresa a retraerse lentamente hacia su nicho de origen, disminuyendo su nivel de conocimiento y su impacto en la comunidad.

La relevancia que tiene el ciclo de vida en la identidad organizacional es que marca los distintos cambios estructurales que sufre la organización en relación con la etapa de crecimiento en la que se encuentra. En sus orígenes las cooperativas atienden a un fin específico, su rol está claramente definido y existe un compromiso de los socios que han actuado como fundadores de esta sociedad. Sin embargo, a medida que la cooperativa crece, sea en número de socios, en tamaño de las operaciones o cualquier otro indicador, la cooperativa debe tomar decisiones estratégicas respecto al encauce que da a este crecimiento, el cual puede verse reflejado en ampliar los sectores atendidos apuntando a un número mayor de potenciales socios (base social) o buscar ofrecer nuevos productos y servicios al sector ya consolidado. Los cambios organizacionales provocados por estas nuevas decisiones generan fricción en la identidad cooperativa, debido a que deben hacerse cargo de mayores objetivos, nuevas audiencias e incluso la atención de diferentes rubros.

Los principales cambios que se producen debido al progreso de la organización son los siguientes:

- **Cambios en la Estructura Jerárquica de la Organización:** En la etapa de nacimiento de la cooperativa, las funciones administrativas son asumidas de manera colaborativa e informal por sus miembros. Se genera una cohesión entre los socios debido a lo reducido de sus operaciones y número de miembros. Sin embargo, al desarrollarse la organización, los miembros se ven obligados a formalizar las estructuras de gestión a través de mecanismos de representación donde un grupo

de socios asume el rol directivo. El crecimiento de la cooperativa trae consigo una administración con organigramas cada vez más complejos, donde se produce delegación de autoridad y separación de las tareas, dotándolas de un carácter más formal. La etapa de desarrollo trae consigo la creación de nuevas divisiones y/o departamentos en la organización, ya sea con estructuras funcionales (finanzas, contabilidad, ventas, actividades sociales) o geográficas (nuevas sucursales en otras localidades). La principal implicancia de estos cambios en la identidad organizacional es el problema de control de gestión que acarrearán, debido a las diferentes sub-culturas que se pueden generar si estas distintas divisiones no están alineadas entre sí y con la organización. Esto genera fragmentación en la identidad ya que, internamente, distintos miembros tienen visiones incongruentes de la organización, lo que debilita la identidad. La complejidad de este problema en la etapa de desarrollo es que ésta se caracteriza por la innovación y la planificación estratégica para afrontar las nuevas oportunidades, mermando la capacidad de la cooperativa para enfocar grandes esfuerzos en generar una cultura transversal. Otro problema surge cuando la cooperativa requiere de empleados, que no necesariamente son socios, para participar de las tareas de las distintas áreas. El número de empleados aumenta conforme la organización se expande y es aquí donde la cooperativa tiene la tarea de lograr una cohesión de los empleados con la identidad cooperativa, ya que muchos de estos realizan tareas operativas o administrativas no muy diferentes a las que realizarían en otro tipo de sociedades y no poseen desde un inicio una alineación con los valores e imágenes cooperativas. De esta forma, si los empleados mantienen una distancia de los rasgos distintivos de una cooperativa, generarán distorsión en la identidad.

En la etapa de madurez, la estabilidad en las operaciones de la cooperativa le da la oportunidad de solucionar los problemas antes mencionados. En esta etapa se mantiene una constante en el tamaño de la organización (o un crecimiento mínimo y predecible), lo que permite a la organización realizar una alineación de su cultura, valores y objetivos.

- **Cambios en las Audiencias (Creación de Sucursales):** Las cooperativas tienen un fuerte vínculo con el grupo, sector o zona geográfica en la que se desenvuelven. Esto genera un sentimiento de participación y compromiso y, de manera recíproca, una preocupación de la cooperativa por la comunidad en la que se encuentra inserta. Esto provoca que la cooperativa adopte en su identidad características propias de la cultura de la zona, proyectándolas en su propia cultura. Sin embargo, el éxito de una cooperativa puede incentivar a sus dirigentes a expandirla a nuevos segmentos a los que atender. Esto genera un quiebre en la identidad de la cooperativa cuando éstas dejan de ser empresas locales, o se enfrentan a contextos locales que difieren de su costumbre (de lo rural a lo urbano, de pequeñas ciudades a grandes urbes). El surgimiento de sucursales para una cooperativa afecta su identidad en la medida que las localidades atendidas poseen distintas culturas. En el caso de las cooperativas que operan a nivel nacional (Chile), es difícil que la cooperativa adopte rasgos propios de una comunidad en particular, a diferencia de una cooperativa de menor tamaño que trabaja en una sola localidad. A pesar de que muchas cooperativas poseen sucursales y atienden en distintas localidades, la gestión de la casa matriz sigue teniendo un rol protagónico.

Por otro lado, las cooperativas que atienden a lo largo de Chile (principalmente de ahorro y crédito) o en múltiples regiones, realizan las

asambleas de la Junta General de Socios en su sede central, sin embargo, dadas las características geográficas de Chile (un extenso territorio angosto que se extiende de norte a sur) y la incapacidad económica de sus socios (pertenecientes a sectores medios y bajos), muchos de estos se ven imposibilitados de asistir a estos espacios en los que se ejerce la democracia. Este fenómeno produce que una parte importante de los miembros de la cooperativa terminen por mantener solamente una relación económica con la organización, pero no posean la capacidad de participar de facto en los espacios de representación y elección democrática que esta posee. Como consecuencia de lo anterior, en las sucursales de este tipo de cooperativas empieza a preponderar el carácter utilitarista, donde la sociedad cooperativa pasa a ser un agente distribuidor de bienes y servicios y el carácter de socio está asociado a beneficios económicos o una condición legal (en el caso que el servicio solo se le ofrezca a los socios), pasando el carácter solidario y democrático que funciona como base de una organización cooperativa a ser desconocido por un importante sector. .

- **Cambios en el Rubro:** Si bien existen cooperativas que desde su nacimiento existan como sociedades “multiservicios”, lo normal es que las cooperativas se deban a un objeto único al momento de formarse. Cuando llegan a la etapa de desarrollo, las estrategias de expansión que adoptará la cooperativa dependerán de los objetivos planteados por ésta. Estas estrategias pueden referirse a la búsqueda de nuevos mercados o a la prestación de nuevos servicios para sus asociados. El enfoque en ampliar los mercados atendidos, de manera de llegar a un segmento más amplio de la población ocurre cuando la cooperativa se expande hacia otras localidades, o bien asume estrategias para llegar a nuevos segmentos de mercado, acercando la cooperativa a nuevas audiencias.

El objetivo en este caso es aumentar el número de socios de manera de mantener y aumentar las transacciones y los socios atendidos por la organización.

Otra estrategia en la etapa de crecimiento es la incursión en nuevos rubros. La cooperativa puede explorar su participación en nuevas industrias ya sea con el objeto de atender otras necesidades que los socios puedan tener, o bien por necesidades de sus socios distintas a la razón social original. De esta manera, por ejemplo una cooperativa de consumo puede buscar proveer de servicios educacionales a sus asociados. La ventaja de esta estrategia es, por un lado que la cooperativa posee una base de socios que sirve de sustento para desarrollar nuevas industrias, ya que es un porcentaje de personas ya dispuesta a ocupar los nuevos servicios de la cooperativa. Por otro lado, otra ventaja es el reconcomiendo que la cooperativa pueda tener en la comunidad que atiende, de manera de aprovechar dicho reconcomiendo para captar nuevos socios que estén interesados en los servicios ofrecidos por la organización gracias a la confianza que se tiene hacia esta. Estas estrategias no son excluyentes, por lo que la cooperativa puede realizar ambas.

Ahora bien, existen dos mecanismos por el cual la cooperativa puede dedicarse a otras actividades. Uno es la realización de actividades culturales y sociales, ya sea para sus socios o la comunidad en la que está inserta. Otra es a través de la creación de sociedades dedicadas a nuevos rubros. Dado que la cooperativa es una personalidad jurídica, tiene la potestad para la creación y participación en sociedades comerciales. De esta manera, una cooperativa eléctrica puede formar una sociedad de educación técnica, dedicada al retail, al área automotriz,

etc. Esto tiene una repercusión importante, ya que las actividades sociales aumentan la visibilidad de la cooperativa en la comunidad, aumentando el compromiso de sus socios. Las actividades sociales pueden ser realizadas por los directivos de una cooperativa o por comisiones especialmente dedicadas a estas labores, generando así mecanismos adicionales a través de los cuales los socios pueden participar de la cooperativa. La realización de actividades sociales tales como talleres de formación, educación digital, ferias costumbristas, clases deportivas, talleres manuales, etc. contribuyen a ahondar el carácter social de la cooperativa y realza los valores en la que ésta se funda. Genera lazos entre las comunidades y los socios y expone a la cooperativa un carácter más normativo en su identidad.

Por otro lado, la creación de holdings cooperativos profundiza el carácter utilitario de la organización. Por holding nos referimos a agrupaciones de empresas que han surgido de una diversificación no relacionada, es decir, las cooperativas crean sociedades dedicadas a razones sociales distintas. El sustento que tiene la cooperativa para poder realizar esto se basa en la existencia de una base de socios y una sociedad que respalda la inversión. Si los socios confían y se identifican con la cooperativa, estos transferirán esas imágenes hacia las nuevas sociedades que vayan surgiendo. Estas nuevas sociedades son en el aspecto legal, empresas privadas de capital, las cuales son controladas por la cooperativa en su calidad de personalidad jurídica. De esta red de empresas nacidas de la cooperativa, se generan dos problemas respecto a la identidad. El primero de ellos es el equivalente de lo que ocurre con la creación de divisiones mencionada anteriormente, y es que de no existir mecanismos de integración, pueden generarse sub-culturas entre los distintos negocios, lo que crea una fragmentación en la identidad de

la organización. El segundo problema es que estos nuevos negocios surgidos de la diversificación funcionan como empresas privadas, por lo que el proceso de transmitir los principios cooperativos a los empleados se vuelve más complejo, ya que en la práctica, para los distintos actores, estas empresas están a la par de lo que son el resto de las compañías en la industria.

La penetración en nuevos mercados, como el trabajo en nuevas industrias, puede llevar a un proceso de prueba y error que se mantiene en la medida que el crecimiento de la cooperativa lo permita. Esto ocurre hasta llegar a la etapa de madurez, donde se consolidan las estrategias que la cooperativa decidió llevar a cabo, teniendo un panorama estable de las audiencias a las que va a atender, los productos y servicios ofrecidos y la o las industrias en las que estará presente.

Finalmente, si la cooperativa llega a una etapa de declive, sufrirá un proceso de ajuste, en el que se irá retirando de las industrias en la que no es sustentable, volviendo a los públicos iniciales en los cuales está fuertemente arraigada la identidad cooperativa original.

Sin lugar a dudas el periodo de expansión de una cooperativa es el que entrega mayores desafíos y problemas a la identidad cooperativa, pudiendo seguir su gestión dos posibles caminos: en la medida que la cooperativa crece, se buscarán los mecanismos de difusión, tanto interna (empleados, socios) como externa (clientes, comunidad) necesarios para que se mantenga una coherencia cultural y de identidad o, es posible que se aproveche la etapa de desarrollo sin poner énfasis en resolver estos problemas esperando a que las oportunidades de expansión disminuyan y estos conflictos solo tomarán importancia al llegar a una etapa de madurez, donde la estabilidad permitirá

buscar la eficiencia de la organización, desarrollando el control de gestión o las herramientas necesarias para su solución.

Del análisis hecho en este punto, podemos establecer las siguientes hipótesis respecto de la influencia del ciclo de vida en la identidad de la cooperativa:

***H1: La etapa de crecimiento genera problemas en la identidad debido al aumento de los actores involucrados (empleados, socios, comunidad, clientes) producto de las estrategias de expansión.***

***H2: La identidad cooperativa es más coherente en las cooperativas que atraviesan una etapa de madurez o declive.***

### **3.1.5 Identidad y Sistema de Gobierno**

La gestión democrática es uno de los pilares fundamentales de la cooperativa, por ende, la participación pasa a ser un eje fundamental que determina en gran medida la manera en que se desenvuelve la organización. La participación de los socios en la cooperativa no es un elemento que exista por defecto, sino que es el resultado de las relaciones, compromisos y esfuerzos gestados a lo largo de su existencia por los mismos socios y cuerpos administrativos. Dichos esfuerzos se traducen en generar y mantener los espacios que propicien la participación de sus miembros.

Los socios de la cooperativa siempre tendrán la potestad de ejercer su derecho como socios que controlan la cooperativa, contando con el derecho de elegir a sus dirigentes, cuerpo directivo, junta de vigilancia, y a su vez con la libertad para postularse a estos mismos cargos de fiscalización y



representación. Esto está regido tanto por los estatutos propios de cada cooperativa, como por la ley general de cooperativas. Sin embargo, la falta de participación por parte de los miembros pueden llevar a que las decisiones terminen siendo tomada por un grupo reducido de personas que asisten a estos espacios formales, convirtiendo en la practica la gestión de la cooperativa en una oligarquía.

Las oligarquías son una amenaza latente a la identidad cooperativa, ya que convierten a la organización en una mera sociedad mercantil.

Los niveles de participación no se entiende solo como los niveles de audiencia en las instituciones formales, tales como las elecciones de directiva de la cooperativa, sino que también al compromiso que los socios mantienen con esta organización y el involucramiento en instancias extra administrativas, tales como participar de actividades, comités de educación y cultura, o el simple hecho de preocuparse sobre el acontecer de su organización. La participación formal se refiere a las instancias legales en que los socios pueden ejercer su voto en igualdad de condiciones, ya sea para votar por la junta administrativa o por aquellas decisiones que son de materia exclusiva de la Junta General de Socios. El involucramiento en la cooperativa se desarrolla en otros espacios adicionales, y se refiere a la participación directa de los socios. La participación es sinónimo de preocupación, por ello se entiende la participación de los miembros a través de varas instancias: participando en la fiscalización de la cooperativa, actuando como agentes promotores de la organización, a través de la educación cooperativa y adhesión a las actividades extra programáticas que la cooperativa pueda realizar, tales como peñas folclóricas, talleres artesanales, ferias costumbristas, las cuales tienen el objetivo de crear espacios para la comunidad, donde se pueda apoyar al trabajo, el arte, la cultura, y la convivencia.

La democracia de lleno significa participación en estos dos sentidos, ya que de solo acudir a las instancias formales, se corre el riesgo de volver a la gestión democrática en una mera burocracia.

La importancia de la participación para la identidad cooperativa es fundamental, ya que si una cooperativa es gestionada a través de un grupo reducido de socios, la identidad cooperativa es prácticamente inexistente, ya que pierde su carácter diferenciador.

Las razones que amenazan la participación en la cooperativa son diversas, podemos mencionar principalmente:

- **Razones Geográficas:** Como se mencionó anteriormente, muchas cooperativas que poseen sucursales en distintos lugares del país poseen conocidos problemas de baja participación en sus asambleas. El otro problema que se genera es que las localidades no tienen interés en participar, ya que al elegir solamente un cuerpo de administración centralizada, no tienen una real influencia para que la cooperativa atienda a las necesidades particulares que una comunidad posea, al ser solo una filial. Esto se debe a que los directivos, gerentes o jefes de las sedes de estas cooperativas son establecidos por el órgano central, es decir, los socios que se vinculan con una sede no pueden decidir quiénes administrarán dicha filial y, por ende, tampoco pueden participar directamente de este proceso. Una solución para este tipo de situación es la rotación de las sedes de reunión entre las distintas sucursales existentes y la votación directa de los gerentes de cada sucursal, por los socios de sus respectivas localidades.

- **Por Falta de Convocatoria en las Asambleas:** Las asambleas no solo son un espacio de votación, sino de informe de la situación financiera y administrativa de la cooperativa, un balance de lo que ha sido su gestión, las actividades y proyectos desarrollados, y las propuestas de expansión que se plantean para el futuro. Si toda esta información es expuesta de manera tediosa, poco clara y con exceso de tecnicismos, los socios pueden perder interés de participar de este tipo de instancias debido a la falta de comprensión y lo monótono que resulta este ejercicio para ellos. Por este motivo, existen recomendaciones de convertir las asambleas en espacios que fomenten la identidad y el compromiso entre los socios a través de iniciativas tales como ciclos de cine, talleres, kermés u otras que conviertan a la asamblea en un símbolo que aporte a establecer tradición, de manera de forjar una cultura de la cooperativa y así aportar a su identidad. La exposición de datos, al ser requerida por la legalidad, deben ser expuestos de manera sensible, comprendiendo la heterogeneidad de público a la cual dicha información está dirigida
- **Por Falta de Educación Cooperativa:** Ligado fuertemente a lo que son las presiones de mercado, la falta de educación cooperativa surge cuando las cooperativas adquieren un carácter utilitario, y muchas veces sus miembros no distinguen la diferencia entre ser cliente o ser socio de una cooperativa. Si la cooperativa cobra una cuota de participación y ofrece productos o servicios, puede enfocarse en su crecimiento económico al captar la mayor cantidad de socios y así aumentar el capital social. Si los servicios de la cooperativa son convenientes por cualquier razón, los miembros pueden comportarse como un mercado tradicional, entendiendo a la cooperativa como una empresa de membrecía, es decir, una organización que otorga precios convenientes a cambio de una cuota fija. Esta realidad genera que la organización

posea una nula identidad cooperativa, y termine diseminada entre el resto de empresas de su industria, con una gestión oligárquica de las pocas personas que participen de la cooperativa: generalmente los empleados y cuerpos administrativos.

Resulta entonces fundamental para el estudio de la identidad cooperativa el conocer el nivel efectivo de participación de los socios. La falta de participación lleva a confusiones de las audiencias respecto al carácter cooperativo de una organización. La gestión democrática no puede entenderse solamente como la celebración de una junta general de socios una vez al año. No basta con el poder resolutivo que esta figura tiene para controlar la cooperativa. La democracia involucra la real participación de sus miembros, tanto en asistencia a los espacios formales, como el involucramiento de los socios en la cooperativa, su fiscalización, promoción y defensa. En ausencia de estos elementos, la identidad cooperativa es inexistente, ya que al relegar la gestión a un grupo reducido de miembros, la cooperativa pierde una de las bases su carácter diferenciador,

De lo anterior se establece la siguiente hipótesis:

***H1: La falta de participación activa de los miembros genera oligarquías, poniendo en riesgo la identidad cooperativa de la organización.***

### **3.1.6 Identidad y Sociedad**

El desarrollo y la identidad que muestra el sector cooperativo está íntimamente ligado al tipo de sociedad en la que se inserta. Al observar el desarrollo del sector en Chile desde los años 1920 hasta la actualidad, se observa cómo han sido afectados por los ciclos económicos y políticos, donde

el sistema económico que impera en la sociedad juega un rol importante. Así mismo, la cultura del país o sociedad influyen fuertemente algunos rasgos de la identidad de la organización y las características e imágenes de la identidad cooperativa, así como también lo hacen el propio desarrollo del sector cooperativo, su nivel de integración y su visibilidad en la sociedad (si la gente conoce lo que son las cooperativas).

Las relaciones con el sector público se dan porque las cooperativas son sociedades privadas pero que muchas veces, al funcionar a través del trabajo mancomunado y atender a sectores más bien marginados de la población, sus servicios resultan de interés público. Lo anterior se expresa con claridad en el caso de las cooperativas de servicios básicos, donde estas sociedades permiten el acceso a bienes públicos tales como el agua potable, el acceso a la vivienda y acceso a crédito para familias vulnerables. Este trabajo en áreas de interés público ha creado una relación estrecha entre el sector cooperativo y ciertos programas de fomento por parte del Estado.

Lo anterior no ocurre sólo en la actualidad, sino que a lo largo del tiempo, los diferentes ciclos políticos y económicos han afectado el desarrollo del sector cooperativo en Chile. Su fomento ha estado ligado a diferentes actores de la sociedad civil que bajo distintas perspectivas han promovido sistemas de organización basados en la solidaridad. Los distintos matices de quienes fomentaron las cooperativas en el pasado, tienen una repercusión importante en sus rasgos distintivos. Por ejemplo, las cooperativas de consumo que fueron el primer tipo de cooperativa desarrollado en Chile, fueron promovidas por los sindicatos portuarios a mitad del siglo XIX, diferenciándose en sus características de las cooperativas de ahorro y crédito impulsadas por la Iglesia Católica varias décadas después.

El sector cooperativo, desde sus inicios en la década de 1920, se va consolidando gracias al aporte de diferentes actores de la sociedad tales como los sindicatos, la Iglesia Católica y los organismos formales del Estado que prestan asesoría y fomento al sector. Los sindicatos, particularmente los portuarios, son quienes recogen la experiencia europea formando las primeras organizaciones cooperativas en Chile.

El sector cooperativo vive un sostenido crecimiento en cuanto a número de cooperativas a través de los años 1955 hasta 1975. Esta expansión se vuelve aun mayor gracias al impulso que reciben estas organizaciones por parte del Estado en la década de los 60, en donde se generan políticas públicas de fomento al sector, reformas agrarias y apoyo al trabajo asociativo, además de que la sociedad chilena se caracterizaba por la convivencia entre la economía pública, privada y la economía social, que incluye al sector cooperativo, mutual, y sin fines de lucro.

El mayor impacto que han tenido los ciclos políticos para las cooperativas ha sido la imposición de la dictadura militar debido a las reformas político-económicas que introdujo a la sociedad chilena, y a las persecuciones políticas de las que fueron objeto todas las organizaciones de corte social. La imposición en Chile del neoliberalismo tuvo como pilares principales la privatización secuencial de las diferentes empresas estatales y servicios públicos y la apertura de los mercados extranjeros a través de la rebaja de los aranceles y la entrada a la industria nacional de los productos extranjeros, lo que reemplazó a la creciente industrialización que se venía gestando en el país desde la creación de la CORFO.

Desde los años 1980, la economía posterior a estas reformas se caracterizó por una falta de protección del Estado hacia las empresas

nacionales, lo que trajo consigo el ingreso de capitales extranjeros y el aumento en la competitividad de las diferentes industrias a nivel nacional. De esta forma, el Estado y las organizaciones asociativas pierden participación en la economía nacional. Se privatizan múltiples empresas del Estado y se prohíben en varias industrias el actuar de las mutuales.

Ahora bien, el cambio implementado no sólo fue a nivel económico, sino que también a nivel cultural debido a las acciones gestadas durante el gobierno militar, en donde se observa la intervención de todas las organizaciones asociativas, la prohibición de reuniones de toda índole e intervención de diferentes organismos tales como los sindicatos, centros de padres, juntas de vecinos, mutuales y cooperativas, mermando la capacidad de organización y creando una doctrina de terror frente a cualquier modelo asociativo.

Es así como las prácticas de la dictadura no sólo reformaron el patrón económico de Chile, si no que generaron un cambio en la cultura y mentalidad en la sociedad chilena, transformándola en una sociedad más individualista, lo cual ha fomentado la cultura de la competencia y la tecnocracia, generando un ambiente poco propicio para el desarrollo cooperativista y beneficiando a las empresas privadas de capital y el emprendimiento personal por sobre el colectivo siguiendo una lógica de maximización y eficiencia.

La principal implicancia de la transformación social de Chile durante este periodo de dictadura en la identidad cooperativa es la invisibilidad o falta de conocimiento y definiciones claras de lo que representan las organizaciones asociativas, basadas en la solidaridad y ayuda mutua. Esto ocurre ya que la concepción que se tiene de las empresas que producen los bienes y servicios, son las de una empresa capitalista. Son las empresas privadas guiadas por el lucro las que hegemonizan los mercados, empresas basadas en la

competencia, el individualismo y la maximización de las utilidades. Éstas son las empresas que se encuentran insertas en la mente colectiva de las personas. De esta manera, la identidad cooperativa se distorsiona cuando los usuarios no conocen la filosofía detrás de estas organizaciones y, al competir las cooperativas con empresas privadas en los mercados, las personas tienden a confundirlas. Este problema se agrava cuando no solo son las personas las que no tienen claridad de los elementos distintivos de la cooperativa, sino también sus socios, empleados y directivos. La competencia de mercado es una de las principales presiones que llevan a las cooperativas a adoptar un enfoque más utilitarista poniendo en riesgo la identidad cooperativa.

Finalmente, cabe destacar que las imposiciones económicas de la dictadura militar repercuten hasta el día de hoy en las organizaciones cooperativas, las cuales se ven presionadas a adoptar enfoques de mercado, abandonar actividades solidarias que resulten poco rentables y adoptar una postura de desarrollo en vista a los resultados económicos por sobre los sociales.

De lo anterior, una hipótesis sobre la identidad cooperativa será:

***H1: La identidad cooperativa es débil en sociedades donde prepondera una economía de mercado.***

***H2: La identidad cooperativa se ve afectada por el conocimiento que la sociedad tenga del sector.***



### 3.1.7 Identidad y Audiencias: Dinámicas

A partir del modelo de interdependencia Identidad-Imagen propuesto por los autores Gioia, Schultz y Corley (1986), la dinámica de la identidad organizacional se genera al comparar las visiones propias de la organización con las percepciones de las principales audiencias de la misma, donde puede ocurrir que exista discordancia o no y es la organización la que determina cómo reaccionará en cada caso adquiriendo nuevas formas de identidad.

Para entender las dinámicas de la identidad cooperativa es necesario identificar a las audiencias relevantes y cómo podrían afectar a la identidad cooperativa, lo cual se expondrá a continuación.

#### Audiencias Externas

- **Los Competidores:** Cuando existe algún tipo de rivalidad entre los actores dentro de una industria, la identidad cooperativa se puede ver afectada. A partir del supuesto de que las cooperativas poseen identidad dual, una identidad normativa y otra utilitaria, se puede afirmar que la libre competencia fomentada por el sistema capitalista imperante apoya el despliegue de la identidad utilitaria por sobre la normativa. Lo anterior se acentúa en la medida que aumenta la rivalidad y las relaciones se vuelven hostiles entre competidores existentes, dado que los actores comienzan a incorporar prácticas para vencer a sus oponentes con la finalidad de sobrevivir. En este sentido, la competencia es la principal razón de que las cooperativas adquieran una identidad dual por default, dado que tienen que incorporar las prácticas que realizan sus rivales para ser competitivos y a la vez, dejar de lado los principios cooperativos de colaboración.

- **Los Clientes (no socios):** Los clientes externos pueden no conocer la realidad cooperativista, dado que se abastecen de sus productos y servicios como en cualquier otro tipo de organización. Las asociaciones que realiza se hacen en base a la comunicación, directa o indirecta, que realiza la cooperativa. La importancia en la identidad de los clientes no socios es que por un lado son comunicadores de los atributos o desventajas de la cooperativa, y al mismo tiempo son socios potenciales.
- **Las Autoridades:** Las asociaciones que realicen los entes gubernamentales respecto a las cooperativas son importantes en cuanto al fomento y restricciones que el sector público pueda hacer a este tipo de organizaciones. Otra arista es que el gobierno y las diferentes autoridades pueden funcionar como entes comunicadores frente a la sociedad. Los gobiernos, a través de sus programas, pueden difundir ideas, proyectos y maneras de organización, que pueden potenciar este sector como también estancarlo. Actualmente en Chile, las cooperativas no están siendo fomentadas por las autoridades, muestra de ello es que la educación universitaria tradicional en el área de administración y negocios no se enseña el modelo de cooperativas lo que fomenta a que los profesionales salgan a un mundo laboral donde la cooperativa no existe.
- **Otras Cooperativas, Federaciones y Confederaciones:** A pesar de que la cooperativa en sus inicios, incluso a lo largo de toda su existencia, se atiende a un punto local, el sector cooperativo es un tejido social que a través de la integración alcanza niveles nacionales e incluso globales. A nivel de organización, la identidad está influenciada por las asociaciones hechas por sus pares, y por las federaciones y confederaciones a las que se encuentren adscritos. Las cooperativas que forman lazos con otras cooperativas a través de las federaciones, lo que representa relaciones colaborativas que fomentan una identidad cooperativa más fuerte ya que

ponen en práctica a un nivel inter-organizacional los principios y valores normativos del cooperativismo.

- **La Localidad:** El compromiso con las comunidades donde la cooperativa está inserta es parte de la filosofía cooperativista. Los lazos con el lugar de arraigo fortalecen la identidad cooperativa en el sentido de que prevalece el espíritu de la solidaridad y la ayuda mutua más allá de los límites de la empresa cooperativa, demostrando un verdadero compromiso con la educación cooperativa. Una cooperativa preocupada por la localidad genera imágenes en sus pobladores que permiten posicionar a la organización como un eje central del desarrollo local.

### **Audiencias Internas**

- **Socios y Trabajadores:** La parte interna de la organización se concentra en los miembros de esta. Desde su constitución son los socios quienes crean en común acuerdo los lineamientos de la identidad, tales como el nombre de la cooperativa, el icono, eslogan, misión y visión de la cooperativa. Más adelante, los sistemas de relaciones que se establecen entre socios van formando su cultura cooperativa mediante la creación de supuestos, valores y constructos que van desde lo más visible como los símbolos, rituales, pautas de comportamiento hasta los más tácito que son los supuestos subyacentes. Los socios definen si hay discrepancia en lo que ellos piensan que son como cooperativa arraigado a su cultura cooperativa y lo que las audiencias piensan que son a través de la percepción de las imágenes externas, en la medida que piensan que las discrepancias son importantes van a tomar decisiones consensuadas con respecto al cambio.

La dinámica ocurre cuando las diferentes audiencias externas configuran imágenes basadas en las percepciones que tienen de la cooperativa y se contraponen con la visión que tiene la cooperativa de sí misma en base a las percepciones de sus audiencias internas.

Si la cooperativa tiene relaciones hostiles con sus audiencias es muy probable que las imágenes externas de esas audiencias sean desfavorables, frente a lo cual la cooperativa debe determinar si quiere interferir para cambiar estas imágenes o está dispuesta a tolerarlas asumiendo el riesgo de que estas imágenes afecten las percepciones de sus otras audiencias. Dado estas decisiones es que la cooperativa altera su identidad para mostrarse de diferentes formas según las percepciones de sus grupos de interés. De allí se puede derivar la siguiente hipótesis:

***H1: Existe una relación positiva entre la dinámica de la identidad y las imágenes externas desfavorables influyentes en las percepciones de las audiencias relevantes que posea la cooperativa.***

La hipótesis se funda en que la cooperativa no tiene incentivos a alterar su identidad frente a imágenes externas favorables o desfavorables que no son influyentes, dado que las primeras le interesa mantenerlas y las segundas, no le afectan. Sin embargo, en la medida que las cooperativas tienen una relación hostil con algunas de sus audiencias (Ej.: competidores o autoridades) y generan imágenes externas desfavorables influyentes en las percepciones del resto las audiencias (Ej.: clientes o proveedores), la identidad cooperativa se va a ver afectada dado que la cooperativa tenderá a reaccionar para cambiar la forma en que se presenta a sus audiencias. De esta manera se tiene:

***H1: La identidad cooperativa se ve disminuida por las relaciones hostiles que se generan principalmente con la competencia y las autoridades.***

### **3.2 Consideraciones Finales.**

La construcción de este análisis teórico promueve la continuidad del estudio de la identidad cooperativa mediante estudios en terreno.

Se propone concretar estudios de casos empíricos de tipo cualitativo para poder comprender de mejor manera el funcionamiento de las cooperativas y cómo desarrollan su identidad para poder comprobar o rechazar las hipótesis expuestas en el Capítulo III.

El estudio de casos debe considerar cierta variedad de cooperativas, dado que permitiría una riqueza de conocimiento importante para poder determinar las grandes diferencias que se presentan entre las organizaciones de este tipo. Con variedad nos referimos a diferentes tipos de cooperativas, de área geográfica, nivel de profesionalismo, sector industrial o tamaño. Se considera que esta última variable es determinante.

Como punto de partida en el estudio de casos se espera que exista reconocimiento de los principales componentes de la identidad cooperativa que corresponden a la cultura organizacional y la filosofía organizacional para determinar en qué medida los elementos de la identidad cooperativa de tipo normativa prevalecen por sobre la identidad de tipo utilitaria. En este sentido, se podrían analizar los siguientes elementos:

- El grado de participación de los socios en la toma de decisiones

- El grado de conocimiento de los principios cooperativos de los miembros de la organización
- El ejercicio de los principios y valores cooperativos en la cotidianidad de la entidad
- Cómo se toman las decisiones importantes y se resuelven los conflictos
- La relación entre la filosofía organizacional (misión, visión y objetivos) y su calidad de cooperativa
- El despliegue de la filosofía organizacional en los miembros de la organización
- La percepción de los miembros acerca de su identidad dual
- El grado en que las relaciones hostiles le afectan a la identidad cooperativa
- El grado en que las federaciones de cooperativas intervienen en temas de identidad en las cooperativas

Para llevar a cabo estos casos se propone hacer entrevistas en profundidad a un trabajador socio, a un trabajador no socio, a un cliente, a un dirigente del Consejo Administrativo y de la Junta de Vigilancia. Las entrevistas deben realizarse con preguntas abiertas estructuradas considerando los temas antes expuestos.

Para complementar la información recopilada en las entrevistas se propone llevar a cabo un Focus Group con alrededor de 8 miembros de la cooperativa con diferentes cargos e idealmente de áreas de la organización diferentes. El Focus Group debe contar con un moderador instruido en el estudio para que se logre el objetivo de obtener información valiosa con respecto a los temas antes propuestos y no se desvíe la conversación.

Consideramos en este estudio que para las cooperativas en Chile es muy relevante la gestión de su identidad en función de la generación de valor

considerando su calidad de cooperativa como un factor diferenciador del resto de las organizaciones que se desenvuelven en el mercado. Por otro lado, la generación de una identidad cooperativa fuerte puede contrarrestar las fuerzas hostiles del ambiente en el que se desenvuelven.

## CONCLUSIONES

A partir del trabajo realizado, podemos establecer que la identidad cooperativa está arraigada en su carácter central que, como determinamos con anterioridad, corresponde a la razón de ser de este tipo de organizaciones, la cual apunta a suplir una necesidad colectiva que genere un bienestar de tipo social, no monetario, mediante una gestión democrática en la que participan todos los miembros de la organización con igual grado de autoridad.

Sin embargo, ocurre que una cooperativa al insertarse en el sistema de mercado imperante en Chile debe adaptar su forma de ser para poder sobrevivir. En esta adaptación la identidad organizacional es un punto crítico que se ve trastocado dado que, por default, tienen que desarrollar una identidad dual que incluya una identidad utilitaria y la mantención de la identidad cooperativa.

La identidad organizacional guía la toma de decisiones y, por ende, determina los lineamientos que las organizaciones utilizan para enfrentar a sus audiencias y al sistema en el que se encuentran insertas. El hecho de que las cooperativas presenten una identidad dual, una identidad de tipo utilitaria y otra normativa a la vez, lleva a pensar que para este tipo de organizaciones es imposible que se desenvuelvan como en teoría debiesen hacerlo, dado que su identidad utilitaria promueve que las cooperativas desarrollen características y comportamientos opuestos a los que promueve su identidad cooperativa de tipo normativa.

Por otro lado, en Chile el modelo cooperativo está siendo invisible para una gran parte de nuestro país por diferentes factores, entre ellos, el hecho de que no sea enseñado en las escuelas de negocios a las nuevas generaciones.



Lo anterior es perturbador en la medida que las audiencias de las cooperativas se convierten en grupos cada vez más reducidos y con conocimientos más difusos acerca de qué significa interactuar con una cooperativa, lo que implica que se están perdiendo aspectos importantes de la identidad cooperativa.

Lo anterior nos lleva a pensar que el movimiento cooperativo en Chile está en una etapa de estancamiento próximo a perecer, dado que las cooperativas más antiguas, para sobrevivir, están adaptándose cada vez más a la economía de mercado e internalizando prácticas propias de las empresas con las que compiten, por lo que la tendencia apunta a que su identidad de tipo utilitaria va a sobreponerse ante la normativa. Por otro lado, el surgimiento de nuevas cooperativas está en manos de las futuras generaciones de la población que, en general, no están siendo conocedoras de las características de las organizaciones de tipo cooperativo, por lo que difícilmente van a seguir prosperando. Todo lo anterior afecta a la identidad, y una organización sin identidad simplemente no existe.

Por otra parte, se considera que el modelo cooperativo posee atributos que la sociedad actualmente necesita, sobre todo en el ámbito económico y empresarial, donde muchas veces los managers velan por aumentar la ganancia individual más que por lograr un beneficio a nivel colectivo, basado en un compromiso real con la comunidad.

Nosotros como ingenieros comerciales estamos muy relacionados con el ámbito empresarial, por lo que creemos que, aun cuando no nos desenvolvamos profesionalmente en una organización de tipo cooperativo (aunque no lo descartamos), podemos promover la aplicación de las características del modelo cooperativo aprendido en las empresas donde nos

toque trabajar, o bien, en los emprendimientos que pudiésemos llevar a cabo. Por ejemplo, promover una cultura organizacional donde primen los valores de la solidaridad, ayuda mutua y compromiso real con la comunidad, en donde se escuche y considere en la toma de decisiones a todos los miembros de la organización, integrando al personal de manera transversal independiente de su posición en la jerarquía organizacional y en donde la razón de ser de la organización no sea precisamente el beneficio monetario si no que generar valor mediante el cumplimiento de una necesidad y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Finalmente, concluimos que esta investigación nos sirvió para aplicar y ampliar nuestros conocimientos aprendidos en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, dado que el concepto de identidad organizacional es tan amplio que abarca todas las áreas de una organización.

Es así como en primera instancia, al analizar la identidad desde la perspectiva del marketing nos dimos cuenta que la identidad es la base de la marca corporativa y que la red de atributos con los que se quiere enfrentar a los grupos de interés tienen que estar internalizados en la cultura y en la filosofía organizacional que son los principales componentes de la identidad organizacional. Sólo así es posible consolidar una marca corporativa fuerte.

Por otro lado, desde el punto de vista de la estrategia, entendimos la importancia que tiene la gestión de la identidad organizacional en la competitividad de una empresa, siendo una herramienta clave y posible fuente de ventaja competitiva dado que si es bien gestionada permite mejorar la percepción que poseen los grupos de interés acerca de la organización. Tener imágenes externas favorables genera valor dado que la organización va a ser

preferida ante otras ya sea por sus clientes, proveedores, autoridades o bien, será modelo a seguir de sus competidores.

En lo que respecta a recursos humanos, conocer de identidad organizacional nos sirvió para entender la importancia de la cultura organizacional en cómo las organizaciones despliegan sus estrategias, llevan a cabo sus procesos y manifiestan su identidad a sus grupos de interés. La identidad organizacional implica llevar a cabo cambios constantes debido a que la organización reacciona ante estímulos que entregan sus audiencias a través de las imágenes internas, estando la forma cómo se enfrentan estas dinámicas totalmente relacionadas con la cultura organizativa.

Si bien, nuestra formación profesional no incluye al modelo cooperativo, nosotros nos sentimos privilegiados de haberlo incorporado, aunque sea al final de nuestros estudios, ya que nos entrega una perspectiva más amplia acerca de las organizaciones en Chile y, a la vez, una visión más crítica de las empresas existentes ya que sabemos que hay organizaciones que funcionan de manera eficiente sin necesidad de competir y tener como foco la maximización de las ganancias, sino que potenciando valores de cooperación, democracia y justicia.

## REFERENCIAS

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI).** 1995. Principios y Valores Cooperativos. [En línea] <<http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>> Consulta: Agosto 2013.
- ACOSTA, M. Y VERBEKE, G.** 2009. La cooperación entre empresas cooperativas como una estrategia de desarrollo redes asociativas. Buenos Aires, Argentina.
- ACUÑA, E. Y SANFUENTES, M.** 2013 Métodos socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones. Santiago de Chile, Chile. Editorial Universitaria.
- ALVESSON M.** 2004. Capítulo 9: Organization: From Substance to Image? New York, Estados Unidos.
- BERTULLO, J.** 2010. Manual para cooperativas de trabajo asociado: Bases para la organización de una cooperativa de producción. Canelones, Uruguay. Industria Gráfica Cooperativa.
- BOORSTIN. D.** 1961. The Image: A Guide to pseudo-events in America. Nueva York, Estados Unidos. Ediciones Atheneum.
- BURR, C.** 1961. Las Cooperativas: Una economía para la libertad. Santiago de Chile, Chile. Editorial del Pacífico.
- CAPRIOTTI, P.** 2003. La Imagen Corporativa. En Losada, Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona, España.

- CAPRIOTTI, P.** 2007. Gestión de la Marca Corporativa. Buenos Aires, Argentina. La Crujía Ediciones.
- CAPRIOTTI, P.** 2009. Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- CENSO.** 2012. Resultados XVIII censo de población 2012, [En línea] <<http://www.emol.com/documentos/archivos/2013/04/02/20130402145438.pdf>> [Consulta: Noviembre, 2013].
- COSTA, J.** 2001. Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires, Argentina. La Crujía Ediciones.
- CUESTA, E.** 2000. Manual de Derecho Cooperativo. Buenos Aires, Argentina. Editorial Ábaco de Rodolfo Desalma.
- CURUBETO, C.C.** 2007. La marca universitaria (1ª edición). Buenos Aires, Argentina: Universidad Austral. [En línea] <<http://es.scribd.com/doc/72938750/La-Marca-Universitaria>> [Consulta: Diciembre, 2013].
- DAVID, P Y DONALSON, J.** 1998. Management cooperatives: Una filosofía para los negocios. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- DECOOP.** 2009. Año Base estadístico. Situación socioeconómica de las empresas cooperativas al 2007. Unidad de capacitación, estudios y difusión. Santiago de Chile, Chile.

**GIOIA, D.A. SCHULTZ, M. CORLEY, K. G.** Cap. 14: Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability.

**GRUNIG, J.** 1993 Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. Londres.

**HATCH, J.M. SCHULTZ, M.** 2002. Cap. 15: The Dynamics of Organizational Identity.

**HATCH, J.M. SCHULTZ, M.** 2010. Esencia de marca. Barcelona, España: Editorial Empresarial.

**LEY N° 18.046** Ley sobre sociedades anónimas. Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Santiago de Chile, Chile.

**LEY N° 19.832** Ley General de cooperativas. Departamento de Cooperativas, Ministerio de Economía. Santiago de Chile, Chile.

**LEY N° 20.448** Ley General de bancos. Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Santiago de Chile, Chile.

**LUBERTI, M.** 20XX. Derechos humanos y cooperativas. [En línea] <[http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas\\_derechos\\_humanos.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_derechos_humanos.pdf)> [Consulta: Noviembre 2013].

**MARBÁN, S.** 1968 Cooperativismo y cooperativismo. México. Editorial Hispano Americana.

- MONZÓN, J.** 2012. Las cooperativas ante la globalización: magnitudes, actividades y tendencias. Economías N° 79, Primer cuatrimestre, 2012. España.
- NORMANN, R.** 1984. Service management: Strategy and leadership in service businesses. New York, Estados Unidos. Ediciones Wiley.
- OIT.** 1991. Dirección y administración de cooperativas. Madrid, España. Ministerio de trabajo y seguridad social.
- OIT.** 2001. Promoción de las cooperativas. Quinto punto del orden del día. Conferencia internacional del trabajo. Ginebra, Suiza.
- PARSONS, T.** 1960 Structure and process in modern societies. California, Estados Unidos. Free Press.
- PÉREZ, E., RADRIGÁN, M. Y MARTINI, G.** 2003. Situación actual del cooperativismo en Chile. Santiago de Chile, Chile. Red Universitaria de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo.
- RADRIGÁN, M Y DEL CAMPO, P.** 1998. El sector cooperativo chileno: tradición, experiencias y proyecciones. Santiago de Chile, Chile.
- REAL ACACEMIA ESPAÑOLA** 2001. Diccionario de la lengua española (22ª edición). [En línea] <http://www.rae.es> [Consulta: Noviembre, 2013].
- STUART, A. WHETTEN, D.A.** 1985. Cap. 6: Organizational Identity.