



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,  
JURÍDICAS Y ECONÓMICAS  
Escuela de Sociología

COMPRENSIÓN Y APLICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AL  
INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.

SEMINARIO PARA OPTAR ALGRADO DE  
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA Y  
AL TÍTULO DE SOCIÓLOGO

AUTOR:

GUILLERMO ANDRÉS CARRASCO MIRANDA

PROFESOR GUÍA:

JUSTINO GÓMEZ

SANTIAGO-CHILE

2013.

**AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN DE LA TESIS**

**Ninguna parte de este seminario de título puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del(os) autor(es).**

**FECHA** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMA**

\_\_\_\_\_

**DIRECCION**

\_\_\_\_\_

**TELEFONO – E-MAIL**

## **Dedicatoria**

Este año particularmente ha estado marcado por altos y bajos, por lo cual ha significado un verdadero reto el afrontar los desafíos que se demandaban. Sin embargo, siempre estuve rodeado de personas que confiaron en mí y en mis capacidades y me impulsaron a seguir adelante, contando siempre con el apoyo incondicional y necesario que me han hecho llegar al punto final de un largo proceso.

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres, por entregarme siempre lo necesario y nunca enfrentar carencias desde que mi conciencia me permite recordar. Por su duro trabajo y confianza férrea depositada en mí. A mi madre por su constante preocupación, a su disposición para conversar de lo que fuese y por sus incansables muestras de afecto. A mi padre, por confiar siempre en mis capacidades, por creer siempre en lo que puedo dar y nunca dudar de mis aptitudes a pesar de las adversidades vividas. Agradezco su trabajo permanente para poder apoyarme en esta carrera que llega a su final. A mi hermana, por acompañarme durante cinco largos años, siendo más que una hermana, una madre y mi mejor amiga.

A todos mis amigos y amigas por ser incondicionales en su apoyo y en su entrega de energías para salir adelante en los momentos donde más los necesité. A todos y cada uno de ellos mi gratitud infinita y el deseo de seguir sembrando esa amistad que ha crecido año a año para que perdure en el tiempo.

Este trabajo está dedicado a mi familia y a todas las personas que me apoyaron y han sido parte de éste proceso que culmina después de cinco años en los que se vivieron muchas experiencias...

## **Agradecimientos.**

Agradezco en primera instancia a las personas que participaron de esta investigación y se abrieron a poder entregar valiosa información de sus organizaciones y sus perspectivas.

Agradezco especialmente a mi profesor guía, Justino Gómez, quien fue capaz de reorientar el enfoque investigativo de este trabajo y ser un verdadero aporte en cuanto al conocimiento que demostró, así como también la comprensión y constante disponibilidad para reunimos a conversar de los avances realizados.

## Índice.

<b>I) Introducción</b> .....	8
I.1) Tema .....	9
I.2) Antecedentes acerca de la Responsabilidad Social. ....	10
I.3) Problema.....	14
I.4) Objetivo general. ....	22
I.5) Objetivo específico. ....	22
I.6) Sujeto/Objeto de estudio.....	22
I.7) Herramientas metodológica a usar.....	23
I.8) Justificación y relevancia.....	23
<b>II) Marco Teórico</b> .....	26
II.1) La organización como concepto.....	26
II.2) El sistema caótico como funcionamiento de las organizaciones.....	28
II.3) Globalización .....	33
II.4) Teoría de las redes de comunicación al interior de las organizaciones. ....	34
II.5) Calidad de vida laboral.....	37
II.6) Responsabilidad Social “Empresarial” (RSE).....	42
II.7) Medio Ambiente.....	43
II.8) Responsabilidad Social desde la norma ISO 26000. ....	44
II.9) Stakeholders .....	45
II.10) Teoría de sistemas como eje conductor. ....	48
<b>Supuestos</b> .....	49
<b>Marco Metodológico</b> .....	50
III.1) Paradigma de investigación.....	50
III.2) Tipo de investigación. ....	51
III.3) Unidad de análisis.....	52
III.4) Técnica de recolección de datos. ....	53
III.4.1) Pauta de observación participativa. ....	55
III.5) Análisis de la información. ....	55
III.6) Limitaciones de la investigación. ....	56
<b>IV) Análisis de los datos obtenidos</b> .....	57
IV.1) Pauta de observación participativa en la compañía de electricidad. ....	57
IV.1.2) Contexto en el que se encuentra la compañía de electricidad. ....	58
IV.1.3) Proyectos en curso .....	59
IV.1.4) Forma para realizar la toma de decisiones.....	59
IV.1.5) Aplicación de conductas socialmente responsables .....	60

IV.1.6) Observaciones. ....	61
IV.2) Cooperativa de trabajo .....	65
IV.2.1) Descripción de la organización. ....	65
IV.2.2) Comprensión del concepto de Responsabilidad Social.....	66
IV.2.3) Toma de decisiones. ....	68
IV.2.4) Clima Laboral.....	70
IV.2.5) Dificultades. ....	72
IV.2.6) Virtudes. ....	73
IV.3) Consultora de gestión y outsourcing. ....	75
IV.3.1) Comprensión del concepto de Responsabilidad Social. ....	76
IV.3.2) Aplicación del concepto de responsabilidad social (Estrategias). ....	77
IV.3.3) Toma de decisiones. ....	79
IV.3.4) Clima laboral. ....	80
IV.3.5) Dificultades. ....	83
IV.3.6) Virtudes. ....	85
IV.4) Banco de Crédito e Inversiones. ....	86
IV.4.1) Responsabilidad Social como concepto. ....	89
IV.4.2) Estrategias de Responsabilidad Social .....	91
IV.4.3) Toma de decisiones .....	93
IV.4.4) Clima laboral .....	94
<b>Bibliografía. ....</b>	<b>102</b>
A.) Observación participativa CGE. ....	108
A.I) Resumen capacitación. ....	110
B.) Cooperativa de trabajo Sol Poniente de Maipú.....	122
ENTREVISTA 1.....	123
ENTREVISTA 2.....	142
C.) Consultora de gestión y externalización de servicios.....	150
ENTREVISTA 3.....	151
ENTREVISTA 4.....	164
D.) Banco de Crédito e Inversiones BCI. ....	169
ENTREVISTA 5.....	169
ENTREVISTA 6.....	177
ENTREVISTA 7.....	183

## **Resumen.**

En la presente investigación realizada se hará un análisis a cuatro organizaciones y se verá qué tan socialmente responsables son. Para ello se contarán datos extraídos de una cooperativa de trabajo, una consultora de gestión, un banco y una compañía del rubro eléctrico.

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial es un tema que dejó de ser nuevo y se ha instalado en grandes organizaciones de nuestro país como una herramienta de negocios que permite potenciar las ganancias y mejorar los vínculos con el entorno, con sus trabajadores y con los stakeholders o grupo de interés.

Un estudio realizado por IBM durante el 2003 afirma que existe un 76% de las empresas que no consiguen comprender del todo cuáles son las motivaciones de sus clientes en el ámbito de la RSC (responsabilidad social corporativa) y que además, no existe una recopilación correcta sobre la responsabilidad social en organizaciones. Esto presupone problemáticas a nivel sociológico porque las aristas en las que se enfoca, trabajador, organización, medio ambiente, economía, son temas que se pueden apreciar desde la sociología y una mala implementación afecta a la organización y además, a la sociedad.

## **I) Introducción.**

Para comprender de qué trata la presente investigación se entregará algunos antecedentes del concepto de la responsabilidad social extraídos de ProHumana y Acción RSE para posteriormente generar una problematización detectada en cuanto a la comprensión y aplicación del concepto en las organizaciones y las malas prácticas organizacionales. Para que se entienda la presente investigación, se deberá entender la responsabilidad social a nivel de organizaciones debido a que al hablar de Responsabilidad Social Empresarial se pueden generar conflictos (por la asociación al concepto “empresarial”), lo mismo si se menciona como Responsabilidad Social Corporativa. Organización, corporación y empresa, bajo la mirada de la responsabilidad social, son básicamente lo mismo, esto se explica ya que inevitablemente se hablará un poco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a modo de cita, sin embargo lo importante es entender que la empresa y toda agrupación con fines económicos funcionan como una organización ya que en su núcleo, responden a una agrupación de personas que interactúan mediante el trabajo productivo.

Se recogerá información de seis personas que trabajan en tres organizaciones distintas.

- Dos personas que trabajan en la Cooperativa de Trabajo Sol Poniente de Maipú
- Dos personas que trabajan para una consultora de gestión
- Dos personas que trabajan en el Banco de Crédito e Inversiones BCI.
- Y se entregará información como observador participante al interior de una compañía de electricidad.

## **I.1) Tema.**

*“La Responsabilidad Social Empresarial hace rato que dejó de ser un concepto relativamente “nuevo” en Chile. Su práctica es cada vez más frecuente”* (El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el mundo, 2003). El término propiamente tal, se sigue construyendo hoy en día y las definiciones pueden variar según la organización que lo aplique o según el contexto histórico del país en donde se desarrolle. No obstante, el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial, apunta a respetar términos claves como la persona, los Derechos Humanos, los derechos laborales y el medio ambiente. La organización por su parte también busca poder extraer utilidades al aplicar sus políticas de responsabilidad social y además, poder potenciar su imagen para causar una buena impresión en el entorno en donde esta se sitúa.

En esta investigación se abordará la comprensión y aplicación del concepto de responsabilidad social dentro de cuatro organizaciones. Para simplificar el tema, debemos desprendernos del término “empresa” y entender como organizaciones a las entidades estudiadas. Esto se debe a que las empresas son básicamente una organización. Por ello, para que no se confundan los términos los aunaremos al concepto organizacional.

## **I.2) Antecedentes acerca de la Responsabilidad Social.**

*“Durante muchos años se desarrolló una visión filantrópica sobre cómo las empresas debían ser más responsables con la sociedad en que participan. Con ello, se intentó justificar la importancia de la repartición de utilidades, no sólo entre los dueños de las empresas, sino que también, entre otros grupos de interés de una sociedad (hogares de ancianos, hospitales, colegios, bomberos, etc.) (Cancino y Morales, 2008). La preocupación máxima en aquel entonces estaba determinada por la repartición de la riqueza que se obtenía de las utilidades*

La responsabilidad social de la organización nace como disciplina con la publicación del libro de Borden Social Responsibilities of the Businessman en 1953 escrito por Howard R (Cancino y Morales, 2008). Se trata de definir la responsabilidad social como un concepto abstracto, al tiempo que se replantean los fines de la organización y de la economía. Se concluye finalmente que el concepto hace referencia a la obligación ética y moral, voluntariamente asumida por la organización como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.

*En la década de los setenta se especifican cuáles son las responsabilidades de la empresa. Al mismo tiempo, se traslada el discurso filosófico a la gestión empresarial: se empieza a hablar de responsabilidad social de la empresa (en referencia a la actitud anticipatoria y proactiva ante las demandas sociales que debe mantener la empresa) y de resultados sociales (corporate social performance). (Valor, 2001)*

Varias han sido las propuestas de concreción de las responsabilidades sociales de la empresa. Según el Committee for Economic Development de 1971 (en Boatright, 1993) la empresa tiene tres niveles de responsabilidad:

**1) Responsabilidades básicas derivadas de la función económica: producción, empleo, crecimiento económico.**

**2) Atención al cambio de valores y prioridades sociales: conservación del medio ambiente, relaciones laborales, información a consumidores.**

**3) Responsabilidades poco conocidas que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social: pobreza, cuestiones urbanas.** (Valor, 2001)

Luego, en la década de los años ochenta se agrega un nuevo concepto a la discusión de la responsabilidad social de las organizaciones, la teoría de los stakeholders. En esta teoría no solo los accionistas se ven beneficiados, sino que todo el entorno en donde se establece la organización (Valor, 2001)

En la actualidad la RSE ya no se concibe como disciplina autónoma. Como disciplina se ha integrado en el discurso Business Ethics y en las nuevas teorías de gestión empresarial, concretamente en el marketing de relaciones. Los aportes de esta corriente trascienden la función comercial de marketing; el marketing de relaciones aparece como un nuevo paradigma de la gestión empresarial.<sup>1</sup>

El Chilean Benchmarking Group (1998) fue un esfuerzo colaborativo entre seis empresas en Chile, para comparar y estudiar las “buenas prácticas” de los programas de participación comunitaria de corporaciones en el país, y el papel de los negocios en el desarrollo sustentable de la sociedad.

Las empresas que participaron en este ejercicio fueron: Shell, Gener, Empresas Interamericana, Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Chase, Manhattan Bank Chile y 3M Chile.<sup>2</sup>

La RSE se sitúa en el mundo y en nuestro país como una aproximación entre la empresa y los actores sociales, siendo esta utilizada como *“una herramienta de gestión empresarial, una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los stakeholders”* (Acción empresarial, 2003).

Con el crecimiento exponencial de las empresas y su vinculación con la sociedad, nacen organizaciones con la finalidad de promover los principios de la RSE.

---

<sup>1</sup> PROhumana.cl

<sup>2</sup> El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el mundo.

### **Acción Empresarial<sup>3</sup>**

A fines del año 1999 y a raíz del estudio “Chilean Benchmarking Group”, el presidente de la organización norteamericana Business for Social Responsibility (BSR), Robert Dunn, viaja a Chile con el fin de encontrar un socio estratégico para la promoción de RSE en el país.

En el año 2000 nace Acción Empresarial, una fundación sin fines de lucros que busca fomentar prácticas adecuadas de la responsabilidad social en las organizaciones

*Junto con el lanzamiento de Acción Empresarial se realiza el Primer Seminario Internacional de Responsabilidad Social Empresarial en Chile el cual convoca a más de 500 ejecutivos de empresas. A partir de entonces, dicha organización se focaliza en la construcción del caso chileno de RSE recolectando información de las mejores prácticas existentes en el mundo empresarial. Así se da origen al primer Banco de Casos Empresariales, complementado con estudios a consumidores, universitarios y empresarios sobre diversas temáticas vinculadas a la RSE, y con el desarrollo de herramientas prácticas que apoyen a la empresa a incorporar o mejorar sus prácticas en este ámbito. Asimismo, se hacen esfuerzos para abrir espacios de discusión sobre el tema a través de talleres y seminarios, y para establecer vinculaciones entre todos los sectores de la sociedad con el fin de promover la institucionalización del tema. (Acción Empresarial, 2003)*

---

<sup>3</sup> Fuente: El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial.

## **ProHumana<sup>4</sup>**

En 1998 nace la ProHumana como el “Programa de Investigación para la promoción humana”, como resultado de la elaboración del proyecto “La acción filantrópica como un elemento de la Responsabilidad Social”, el cual recogió antecedentes de diversa índole, promovió la reflexión e hizo propuestas.

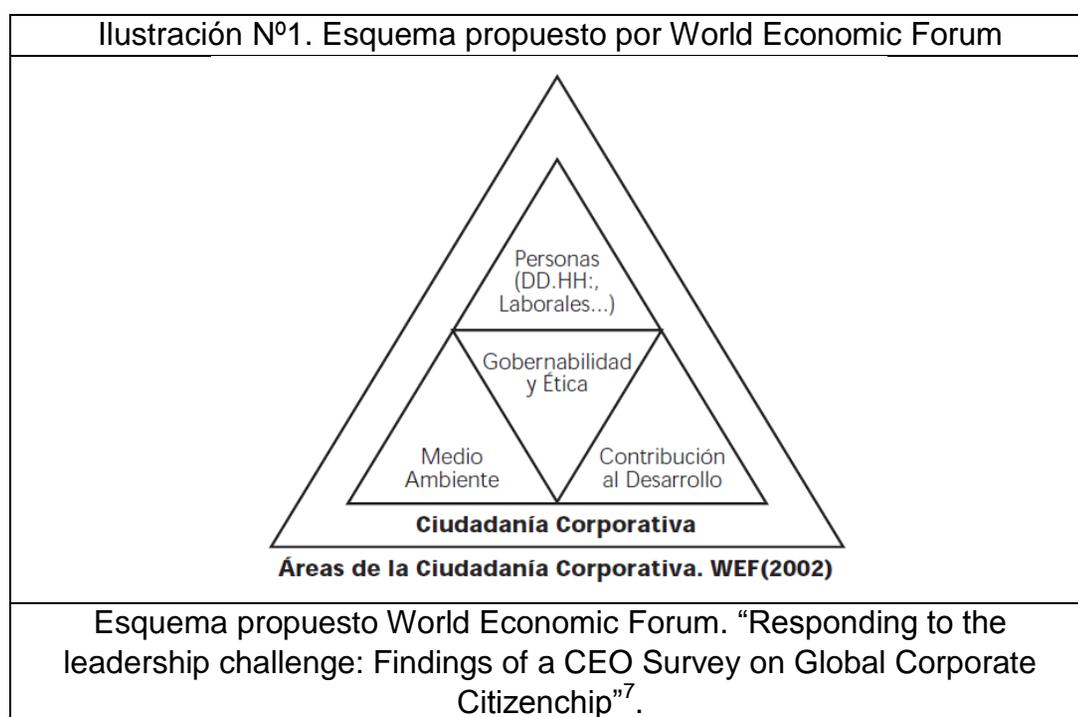
Dado que el programa ProHumana espiraba el año 2000, se crea una fundación con el mismo nombre; esta organización sin fines de lucro define su misión como “el trabajo en el área de la filantropía y la responsabilidad social, a través de diversos programas de trabajo y ámbitos de acción”, enfocada tanto al tercer sector como al ámbito empresarial. Sus áreas de acción son: la investigación y desarrollo de conocimiento; sensibilización de actores en el tema de la responsabilidad social empresarial y ciudadana; promoción de espacios de diálogo; constitución y coordinación de redes; aporte a la elaboración de propuestas legislativas y normativas y servicios de asesoría

---

<sup>4</sup> Fuente: [www.ProHumana.cl](http://www.ProHumana.cl)

### I.3) Problema.

La RSE es “una herramienta de gestión empresarial, una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los stakeholders<sup>5</sup>. Es una actitud estratégica que se manifiesta en la capacidad de la empresa, para oír, comprender y satisfacer las expectativas e intereses legítimos de sus diversos grupos. (Acción Empresarial, 2003). Es un concepto en constante construcción, no obstante, existe un consenso en las áreas de intervención que debe abarcar. El World Economic Forum (WEF) propone un modelo de integración<sup>6</sup> mediante un esquema con las aristas que debe englobar un concepto de RSE aplicado y eficiente.



En los últimos años las empresas transnacionales, han demostrado una gran capacidad de aprendizaje de sus propios errores (y de sus malas prácticas) y han comenzado a enmendar el camino, asumiendo principios éticos para ordenar su conducta (Vargas, 2006). Las empresas mismas han sido capaces de detectar que la producción de bienes no solamente se basa en la

<sup>5</sup> Stakeholders: Este término fue usado por primera vez por Edward Freeman, filósofo americano y profesor de administración de negocios. Stakeholders es un término mediante el cual se refiere a grupos de interés, desde una perspectiva económica en la cual se pretende sacar utilidades.

<sup>6</sup> World Economic Forum, “Responding to the leadership challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenchip”, 2003. P.6.

<sup>7</sup> Fuente. [https://members.weforum.org/pdf/GCCI/Findings\\_of\\_CEO\\_survey\\_on\\_GCCI.pdf](https://members.weforum.org/pdf/GCCI/Findings_of_CEO_survey_on_GCCI.pdf) .2003.P.20

creación de estos, sino que también existe un conjunto de factores exógenos que afectan directamente a la producción misma y no sólo a ella, afecta de igual manera a quienes producen los bienes, vale decir, al trabajador, al medioambiente, a la sociedad misma. Lo mencionado anteriormente, provoca una cadena de causa-efecto que genera una inestabilidad de toda índole. Se han gestionado sin embargo, formas “responsables” de generar el desarrollo organizacional, el cual sea capaz de integrar a la mayor cantidad posible de actores o factores para generar una armonía en cuanto al desempeño que se espera que sea el indicado y que beneficie a todas las partes<sup>8</sup>. *El capital humano es una entidad orgánica, constituida de una enorme variedad de componentes. En su núcleo existen problemas básicos como el acceso a la educación, a la participación en la fuerza de trabajo y problemas demográficos. Áreas que son afectadas por una multiplicidad de amplias esferas políticas.* (Ederer, 2007)

Tanto a nivel nacional como en el exterior, se ve que el sector privado toma más protagonismo en cuanto a la elaboración de bienes materiales y préstamos de servicio, lo cual le va quitando paulatinamente el rol protagónico a los Estados de cada país. *“La globalización y la liberalización de los mercados ha provocado que el Estado vea seriamente reducido su ámbito de acción, cediendo parte de su monopolio al mercado y transfiriendo al mundo privado muchas de sus responsabilidades”* (Vargas, 2006)

Esto nos ha llevado ante un problema no menor que revela un estudio realizado por IBM durante el 2003, en el cual se entregan datos en cuanto a la poca importancia que le dan las empresas al concepto de la responsabilidad social, detectando tres problemas principales:

---

<sup>8</sup> Al hecho de que se generen las oportunidades en donde todas las partes que interactúan se vean beneficiadas, se les conoce comúnmente como “win-win” (ganar-ganar).

- Las empresas no están recopilando y analizando toda la información correcta sobre la responsabilidad social en organizaciones ni consolidándola con la frecuencia necesaria.
- Pocas están recopilando suficientes datos sobre responsabilidad social de los asociados a la cadena de suministro global.
- La mayoría aún no entiende las preocupaciones de los sectores con los que interactúa.<sup>9</sup>

A esto se suma el poco entendimiento desde la empresa a sus clientes. *“El 76% de las empresas admite no entender bien del todo cuáles son las profundas motivaciones de sus clientes en el ámbito de la responsabilidad social, y esto sucede incluso en aquellas organizaciones que consideran estar más avanzadas en prácticas de responsabilidad social”*<sup>10</sup>. Si la organización no es capaz de entender el rol que juega su grupo de interés, puede llevarla a realizar prácticas de Responsabilidad Social deficientes o incongruentes con el contexto en el cual se puedan encontrar. Esta disociación en cuanto a la intencionalidad de aplicaciones concretas mediante una herramienta de negocios como lo sería la Responsabilidad Social Organizacional, puede dificultar las vías comunicacionales entre la empresa y el cliente (stakeholder).

Las falencias señaladas anteriormente no son las únicas que se encuentran en la práctica de la responsabilidad social en las organizaciones. *“... Bajo esta mirada de la RSE, la preocupación principal estaba basada en la distribución de recursos cuando las empresas obtenían utilidades y no en lo responsables que son las empresas durante el desarrollo de sus negocios”*. (Cancina y Gonzales, 2008). La responsabilidad social en las organizaciones suele ser confundida con la filantropía para ayudar al ser humano desde la empresa o bien se confunde con la caridad. Esto se traduce en que las organizaciones son socialmente responsables únicamente cuando “es necesario” para así cumplir con lo mínimo en medio de una sociedad,

---

<sup>9</sup> Fuente: <http://cl.globedia.com/problema-responsabilidad-social-empresarial>

<sup>10</sup> Fuente: <http://www-03.ibm.com/press/es/es/pressrelease/23521.wss>

dejando aspectos de lado que son necesariamente parte del concepto mismo.

Si obviamos el concepto de clima laboral, relaciones interpersonales al interior de una organización y nos centramos netamente en lo que se produce hacia el exterior, no hace socialmente responsable a una organización ya que su compromiso omitiría el desarrollo en su interior. El concepto de la responsabilidad social presupone el desempeño organizacional a un nivel íntegro en donde la sociedad y el interior de la organización son igual de importantes.

La no comprensión de los conceptos claves para generar una armonía entre organización, entorno externo e interno, conlleva a caer en las llamadas “malas prácticas organizacionales”, de las cuales es necesario mirar las siguientes:

- La delineación y conceptualización del plan estratégico no involucra y no contempla la participación de los colaboradores y por ende, la falta de conocimiento no genera compromiso de los trabajadores en la dirección y direccionalidad del negocio.
- Líderes que imponen y no escuchan el pensar y sentir de sus colaboradores e imponen su voluntad, lo cual genera rechazo en el pensar y que se demuestra en el hacer con niveles y esfuerzos de desempeño que destruyen o no agregan valor organizacional y por ende, generan frustración.
- Líderes que no modelan valores humanos elementales como el respeto, la transparencia y la honestidad, exigiendo largas jornadas de trabajo sin considerar las necesidades e intereses de sus colaboradores. Esta dinámica genera el éxodo de los mejores talentos, descapitalizando a la empresa y solo quedan aquellos que por necesidad no ubican una mejor oferta, dado que no compiten con el mercado laboral
- Empresas que no establecen un plan estratégico y operacional y por ende se centran en las rutinas y con la ausencia de dirección, se generan usualmente desperdicios de esfuerzos, tiempo y resultados

con dinámicas que no generan valor por la dispersión y la falta de claridad en los objetivos. Se destaca la confusión, el solapamiento, “retrabajo” y el no compromiso.

- Ausencia de sistemas de gestión del desempeño y medición de resultados o en todo caso, sistemas copiados e implantados sin considerar la cultura y los valores de la institución, en este tipo de casos, es peor el remedio que la enfermedad.
- Ausencia de planes de comunicación con esfuerzos aislados y que no permiten la integración de la información clave de la gestión del negocio, generando usualmente como reacción del ambiente organizacional, comentarios que surgen en los espacios informales y que pueden incidir de forma negativa con las operaciones de la institución.
- Copiar planes, programas y mecanismos siguiendo la moda de las prácticas del mercado en materia de Gestión del Talento Humano sin evaluar el contexto, el clima, las expectativas y necesidades de su gente. Estas prácticas pueden desvirtuar, desvincular, desmotivar y crear en su gestión una reacción negativa con el gasto y la pérdida de recursos claves para invertir con estrategias y planes que si pueden llevar al crecimiento y desarrollo organizacional.<sup>11</sup>

A esto se suman otros antecedentes, en el cual el aspecto comunicacional es gravitante al interior de las organizaciones. En Uruguay, el 70% del abandono voluntario del trabajo se debe a mala comunicación con los jefes. Por otro lado el tener un buen clima laboral al interior de las organizaciones influye en un 30% en los negocios. Desde las planas directivas, 300 directores de diferentes organizaciones reconocen que el éxito del trabajo viene de la mano con un jefe que motiva o estimula a los trabajadores<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Fuente: <http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2012/01/las-malas-practicas-que-destruyen-valor.html>

<sup>12</sup> <http://www.zak-icg.com/admin/material/archanalisis35.pdf>

Las malas prácticas mencionadas anteriormente no solamente se remiten a aspectos internos, sino que afectan a los consumidores o grupo de interés para las organizaciones. *Desde sus orígenes, el movimiento de consumidores (En los países desarrollados, especialmente en el Reino Unido) aparece asociado al cuestionamiento de las condiciones laborales de los trabajadores, las que incide en una irregular calidad de los productos ofrecidos a los consumidores*". (Vargas, 2006). La sociedad juega un rol fundamental como fiscalizadora de las organizaciones de toda índole ya que esta puede delimitar el comportamiento de las organizaciones. *"Puede ser socialmente valioso, dado que ayuda a disciplinar (los consumidores) el comportamiento social de las empresas. Sin embargo, para que la presión de los consumidores sea efectiva, es necesario que estos tengan acceso a medidas fiables sobre el comportamiento social de las empresas"* (Calveras A. Ganuza J., 2004).

Es innegable que la responsabilidad social organizacional, carece de un peso sustancial y dificulta sociológicamente el poder abordar desde una perspectiva teórica. Sin embargo, la mirada sociológica no está anulada en lo absoluto, para ello lo que se debe realizar, es ir más allá del concepto mismo, lo que permite desembocar en diversos conflictos como los mencionados en párrafos anteriores en donde nuestra disciplina tiene mucho por aportar ya que vincula a la sociedad en su aspecto global (como exterior e interior de la organización). No podemos disociar a los trabajadores de su entorno y debemos entenderlos por igual. Tal vez sea hora de pensar, más que en una responsabilidad global, en un compromiso corporativo que se oriente, primero, hacia los propios componentes de la organización, garantizándoles un buen lugar de trabajo y las herramientas necesarias para su bienestar y salud<sup>13</sup>.

Las organizaciones han tomado consciencia de que no basta con producir bienes y servicios, ello se evidencia por toda la discusión respecto a lo que es la responsabilidad social y cómo debiese operar en las organizaciones. No existe un claro consenso respecto al término, hay adherentes y detractores, ello no es por una falencia a nivel de organizaciones. Si tomamos por ejemplo la norma ISO 26.000, veremos que a pesar de recibir la categoría de

---

<sup>13</sup> Fuente: <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=162>

“norma”, resulta ser en realidad una “guía” que carece de certificación. *”No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación (La Responsabilidad Social), o uso regulatorio o contractual”. En comunicados tanto de la propia ISO como de la IAF (International Accreditation Forum) se insiste en que no se va a reconocer ninguna certificación basada en ISO 26000. De hecho, en el caso de organizaciones que han hecho público el hecho de haber certificado ISO 26000 se les ha instado a una “inmediata retirada de la certificación”<sup>14</sup>.*

Las organizaciones en su intento de plasmar una identidad que las pueda definir en lo que hacen para tener una relación equivalente con la sociedad y su interior mismo, surge la interrogante vinculada a la percepción propia que pueda tener el trabajador, debido a que una cosa es tener un ideal, una misión y una visión de la organización, pero otra es el aplicarlo y que quienes aportan con su trabajo sean capaces de percibir.

Todo lo mencionado lleva a una interrogante que si bien es cierto está vinculada a un concepto, el desglose de éste deriva en problemáticas de diverso orden sociológico en donde se debe producir conocimiento y una explicación que pueda aportar a una construcción teórica que permita potenciar la aplicación de lo que son las conductas socialmente responsables en las organizaciones.

---

<sup>14</sup> Fuente: <http://www.compromisorse.com/rse/2011/01/21/es-iso-26000-una-norma-certificable>

## **Preguntas de investigación.**

¿Cómo se comprende el concepto de la responsabilidad social en las organizaciones de nuestro país? Ahora bien, una segunda inquietud que aparece a la luz de todos los esfuerzos que se realizan por definir y aplicar un concepto es:

¿Es necesario tener un conocimiento específico de lo que es la Responsabilidad Social o existen otros factores que pueden delimitar las conductas socialmente responsables sin requerir, necesariamente, de una especialización en el tema? La última inquietud se presenta porque las organizaciones pueden tener áreas dedicadas exclusivamente a temas de responsabilidad social. Sin embargo, si una organización no cuenta con dicha área especializada por el motivo que sea, ¿será menos responsable con su entorno y con el interior mismo de la organización?

Ante la problemática evidenciada, se establece como supuesto que la comprensión del concepto de responsabilidad social en las organizaciones es difícil de establecer, debido a que no hay consenso, lo que repercute directamente en una aplicación deficiente, en la cual sólo se aplican aquellos aspectos “útiles” para la organización, sin considerar su interior.

Además, en vista de la amplitud del concepto, se detecta poca congruencia conceptual que hace pensar que la responsabilidad social a nivel de organizaciones está vinculada netamente a la empresa, vale decir a la RSE.

#### **I.4) Objetivo general.**

Analizar cómo se comprende y aplica la responsabilidad social en cuatro organizaciones.

#### **I.5) Objetivo específico.**

- Detectar las prácticas responsables que se realizan en las organizaciones, inclusive si estas desconocen lo que es la responsabilidad social.
- Identificar estrategias que emplean las cuatro organizaciones estudiadas para ser socialmente responsables.
- Establecer la relación entre el desarrollo interno de las cuatro organizaciones con su contexto próximo.

#### **I.6) Sujeto/Objeto de estudio.**

Cuatro organizaciones de diferentes rubros. Una organización del rubro eléctrico, un banco, una consultora de gestión y la Cooperativa de trabajo Sol Poniente de Maipú.

### **I.7) Herramientas metodológica a usar.**

La primera consta de una observación participativa en una compañía de electricidad, la segunda de entrevistas semi-estructurada a trabajadores. Esto se complementa con una entrevista abierta a una persona especialista en el tema de responsabilidad social, la cual no está vinculada a ninguna de las organizaciones estudiadas.

### **I.8) Justificación y relevancia.**

El tema de la responsabilidad social en organizaciones es visto como una herramienta para hacer negocios que año a año ha sumado a nuevas organizaciones que deciden implementarlo con la finalidad de mejorar su relación con el entorno en donde se establecen a cambio de obtener utilidades que justifiquen su aplicación. No obstante, el concepto propuesto sigue estando en construcción y no se ha conseguido generar una única definición. Ante esto no sería de extrañar que la noción que se tiene de la responsabilidad social varíe la forma de aplicación entre una organización y otra. Es por ello que desde una perspectiva sociológica a nivel de organizaciones se puede entregar una nueva visión que sea integral y que balancee los intereses de la organización, sin ir en desmedro de la sociedad y/o el medio ambiente.

*“El análisis de la Responsabilidad Social en las organizaciones como categoría de estudio conlleva: En primer lugar a entender que su puesta en práctica conduce a las organizaciones a desarrollar una visión integral de futuro, en la que no sólo está incorporada la comunidad y sus trabajadores sobre la cual se asientan, sino también su país o su sociedad”* (Carnejo, 2003). Tratar la responsabilidad social a nivel de organizaciones nos permite, desde la perspectiva sociológica, poder entender el funcionamiento de la entidad con el entorno en donde se desarrolla, así como también tener una perspectiva del desarrollo interno de la organización. Ante cualquier inestabilidad ya sea de manera interna o externa se pueden generar conflictos que terminan afectando directamente a la persona, ya sea que esté parada en la vereda del consumidor o del trabajador y con ello se puede ver afectada la sociedad misma.

Hay muchas empresas que asocian la RSE con la filantropía empresarial y sus acciones se basan más en la caridad que en otra cosa (Niello, 2006) y caer en esa confusión es un error recurrente. Además se debe tener en consideración que el término mismo de la RSE es un tema que se vincula directamente al ser humano, esto porque está pensado para el hombre en primer lugar y para el entorno en donde este se desarrolla e interactúa con sus pares. *“Decimos que estamos ante un hombre complejo, porque son muchas las variables que tienen alguna influencia sobre las actividades de trabajo del hombre”* (Marín, 1984). El trabajo incide directamente en las posibilidades de desarrollo del ser humano no solamente en aspectos cuantificables como por ejemplo el salario o diferenciaciones socioeconómicas, sino que en calidad de vida, niveles de estrés, metas personales, relaciones interpersonales. El trabajo y la forma en cómo este acoge a quienes son partes de él y además, la forma en cómo la empresa hace presente ante la sociedad, puede ser decisivo para aquellos fines, debido a que es un área en la cual la mayoría dedica gran parte de su tiempo. Y no sólo el trabajo (o empresa que de “trabajo”), sino que el resultado del trabajo mismo que es la entrega de un bien y servicio, también gravitan en la persona misma. Entendiendo que las realidades y contextos sociales varían según perspectivas ya que las relaciones sociales son de carácter multidireccional, es necesario poder entender y ser capaz de elaborar una forma de relacionamiento con la sociedad, la cual está altamente globalizada, y el entorno natural mismo en el cual nos insertamos. Esto con la finalidad de que permitan una aproximación a la comprensión de las necesidades de la sociedad, lo cual conlleva un buen relacionamiento entre todas las partes que convergen.

No es sólo la mirada teórica en donde la sociología puede aportar a la construcción del concepto de la Responsabilidad Social, sino que también a nivel cuantificable y práctico, la estadística, el análisis de datos duros, la elaboración de marcos metodológicos, el levantamiento de indicadores, no son temas desconocidos para la disciplina sociológica. Esta posee un balance entre lo teórico y lo práctico en donde las posibilidades de intervención en áreas vinculadas a la Responsabilidad Social se hacen plausibles determinando el cómo intervenir. El tema de la responsabilidad

social es una mezcla clara de lo teórico y lo práctico, toma la noción del deber ser y del deber hacer empresarial los cuales pueden ser tomados y analizados en profundidad para poder determinar una forma de intervención adecuada con los contextos en los que se esté desarrollando una organización. La Sociología da movilidad a las formas de intervención, permitiendo una adaptabilidad a las situaciones de alteraciones que se produzcan en las estructuras ya sean de la organización o bien de la sociedad externa. Esta ciencia permite generar una comprensión fundamentada en principios teóricos y de resoluciones prácticas que pueden escapar a las lógicas empresariales en donde la visión puede ser más sesgada y limitada aspectos cuantitativos, excluyendo las problemáticas sociales como parte de una lógica a abordar para aminorar el impacto que puedan provocar dichas intervenciones.

Todo ello permite evaluar si estas son socialmente responsables desde su interior así como con el exterior donde se encuentra la sociedad misma y el medio ambiente, sin descuidar el interior mismo que guarda relación con los trabajadores y el clima laboral al interior de las organizaciones, el cual es parte indisoluble del concepto de la RSE.

## **II) Marco Teórico.**

En este apartado se expondrán algunas teorías vinculadas a aspectos propios de las organizaciones en las cuales se generan diversas formas de relaciones interpersonales y comunicacionales que marcan los lineamientos funcionales de dichas agrupaciones.

### **II.1) La organización como concepto.**

Debemos ser capaces de establecer una definición adecuada de lo que es una organización. *“A nivel más general, pensamos que es útil considerar una organización como un sistema abierto en el cual las conductas de los miembros se hallan interrelacionadas”* (Lawrence y Lorsch, 1976). Esta definición permite esclarecer que debemos entender a las organizaciones como un sistema en el que se producen relaciones o interacciones sociales de carácter múltiple, vale decir, estas relaciones se establecen entre diferentes actores sociales.

*“Podríamos decir entonces que las organizaciones son personas y éstas son sociedad, y que por lo tanto, las organizaciones son sociedad, entes sociales en su propia composición y por su pertenencia a un conjunto social”* (Lizcano, 2003). La organización no definiría entonces a los que participan de ella, sino que son las personas, la sociedad misma que define a la organización y en función de las interacciones que se producen en esta, se genera una pertenencia a un conjunto social determinado que pueden estar determinados por rasgos que unifiquen en un contexto determinado a la organización.

Lo que proponen Lawrence, Lorsch y Lizcano en definitiva es que la organización es sociedad ya que existe una interconexión entre los actores que definen a la agrupación, diferenciándola del resto, siendo partícipes de lo que Lizcano llama “pertenencia a un conjunto social”, el cual sería el diferenciador entre una y otra.

*“Además, esta relación existente entre los miembros de la organización se ve influida por la naturaleza de la tarea que ha de realizarse, por las relaciones formales, los beneficios y los controles y por las ideas existentes*

*en la organización acerca de cómo debe conducirse un miembro para que sea bien recibido”* (Lawrence y Lorsch, 1976). Existe en la organización una estructuración separada por los roles que cada uno de sus miembros o participantes desempeña para llevar a cabo alguna finalidad específica que será independiente de las demás. Debemos entender que será un complemento necesario para que la totalidad de la organización funcione de manera adecuada, ergo, no podemos excluir los roles que se desempeñan al interior de una organización porque son partes del sistema en el que se están desarrollando.

Las organizaciones no poseen una mentalidad propia que sea independiente de las partes que la componen ya que detrás de ellas existe una mentalidad compuesta de diferentes partes que le da una colectividad al pensamiento, pero que no es, como mencionó anteriormente, independiente (Douglas, 1996). Las organizaciones no son entes mecánicos que funcionan por sí solas, obedecen a patrones de comportamientos socialmente establecidos por una colectividad de individuos, quienes poseen aspectos particulares que los diferencian formando un grupo heterogéneo en cuanto a rasgos subjetivos como el carácter propio de la persona, estados anímicos, situación socioeconómica, etc.

## **II.2) El sistema caótico como funcionamiento de las organizaciones.**

*"El error inicial consiste en negar los orígenes sociales del pensamiento individual"* (Douglas, 1996). Lo que se quiere decir es que asumimos que no existe "la persona", lo que existe es "la sociedad" y que es esta la que piensa, la que se regula a sí misma, pero nos olvidamos de que dentro de esa sociedad hay sujetos individuales con aspiraciones personales diferentes por lo cual sus intereses se ven tapados por los de un concepto generalizado, el que se tiende a pensar que reúne el sentir de todos los que lo integran. Con las organizaciones es lo mismo, se generalizan los resultados para definir las si son óptimas o no, pero se omiten las partes que la componen dándole forma y sentido a la organización misma que serían las personas.

Ahora bien, lo que las organizaciones buscan es poder desarrollarse en algún área en especial y si hablamos de desarrollo, estamos hablando de algo que se encuentra en transición a un cambio. En esto no es solamente la organización que se somete a la transición y cambio, también lo hacen quienes las integran, sus trabajadores y representantes. El tema en cuestión aquí sería entonces si la forma en que se aplican estos cambios a nuevos modelos organizacionales, aparte de mejorar el funcionamiento y rentabilidad de la organización, es apto o no para las partes que la componen y es ahí precisamente donde se entra a cuestionar todo el aparataje y la conciencia colectiva.

Es difícil poder determinar si las organizaciones operan para un colectivo o para un interés particular, pero si es tratable desde el punto de vista en que se establezcan normativas que hagan que estas funcionen de manera apta para el entorno en donde se encuentran. En el caso chileno el desarrollo organizacional es un concepto que ha tomado fuerza hace poco tiempo si lo comparamos con otros países y lo que ya se ha detectado es precisamente esa falta de preocupación por las personas. *"No incorporan elementos valóricos y prima una visión pragmática del desarrollo organizacional"* (Lagos, 2002). En nuestro país se hace imperativo tener que entender primero los medios por los cuales se llegan a cumplir las metas de la organización que en este caso se realiza a través de las personas, y después

empezar a trazar las finalidades de la agrupación, ya que ello potencia al núcleo entero tanto desde la percepción interna como la externa o lo que la organización misma proyecte de sí al resto de los actores sociales.

Las organizaciones por su conformación heterogénea son propensas a entrar en estados de conflictos o áreas de quiebre en donde la toma de decisión y la agrupación interna es vital para poder resolver las dificultades que se presenten. Si entendemos las organizaciones como sistemas y que estos al entrar en un estado de caos se someten a *“Las tres reglas que rigen los sistemas caóticos, son: 1. Aunque un sistema caótico comience en perfecto orden, terminará disolviéndose en completa desorganización. 2 Los sistemas caóticos tienen una extrema sensibilidad a las condiciones iniciales. Esto significa que una variación ínfima en la situación inicial, desemboca en una gran variación final. 3. La evolución de un sistema caótico se puede predecir con alta probabilidad de ocurrencia en el corto plazo, más allá su comportamiento se vuelve errático”* (Friedmann, 2004). En cuanto a una teoría caótica se debe establecer que las organizaciones no serían caóticas por naturaleza, porque como se mencionó en párrafos anteriores, estas no tienen una mentalidad propia, ni son independientes a las partes que la conforman. Las organizaciones son composiciones que reúnen multiplicidad de identidades que le dan una formación determinada. Si la organización llegase a tender hacia el caos, estaría determinado por lo “caótico” de sus componentes o aquellas piezas que le dan la forma a la organización. Lo caótico en definitiva, son las personas que en su interaccionismo multidireccional, convergen en puntos de tensión que pueden llegar a separar una entidad y no es que esta voluntariamente se disocie de su contexto, sino que se mueve en función de las interacciones que se producen en su interior. Esa constante transición, conlleva en algún punto a contraponerse ante una resistencia determinada que complica el operar adecuado.

Es poco prudente ocultar el carácter humano tras una organización, eso confunde la operacionalización de aquellas variables que inciden día a día en las metas que se propongan al interior de la organización y desvían los focos de atención haciendo que las miradas se posen sobre una entidad global sin mirar hacia el interior aquellas particularidades que pueden generar ese choque, ya sea de carácter ideológico/material, entre otros. *“El caos es el mecanismo básico de la naturaleza que subyace a todos los fenómenos*

*estructurales y funcionales dentro del ámbito de la vida y de los procesos físicos inanimados”* (Friedmann, 2004). El caos de por sí es natural y forma parte de nuestro contexto, vivimos en torno al caos. Pero no se debe entender a este caos como uno destructivo, el mero hecho de estar en constante transición lleva a las estructuras mayores a colapsar o tender hacia una saturación, dado que es más difícil adaptar a una colectividad de personas a la vez que a un individuo en particular, ya que este último presentará una predisposición diferente al cambio. El caos lo debemos entender como esa transición constante que no se está quieta y desafía a las entidades a tener que modificar las pautas de comportamiento y socialización al interior de una estructura basada en multiplicidades. Esto hace utópico el que una organización pueda unificar las posturas si en sus mismas raíces está conformada por una cantidad “x” de actores.

Intentar definir el concepto de la responsabilidad social en las organizaciones ya presupone un caos teórico, ya que como se mencionó anteriormente, el concepto mismo sigue en discusión y hoy en día la forma de aplicación está sometida a tensiones que hacen variar su implementación y por ende, el significado del mismo concepto se ve alterado porque no satisface a aquellas particularidades que se esfuerzan en poder definir un concepto que es aplicado al interior de organizaciones. Además, no se debe olvidar la contextualización de cada sociedad, las variaciones culturales también hacen que el intentar definir y/o aplicar políticas de responsabilidad social presente variaciones. Por ello no es parte de este trabajo elaborar una definición del concepto, sino que converger en puntos de interés que puedan presentar una perspectiva de “hacia dónde está apuntando la responsabilidad social”.

*“La década de 1990, volverá sobre esta idea pero para oponerse a ella: queriendo racionalizar cada vez más el funcionamiento de las empresas se ha terminado creando máquinas inhumanas”* (Boltanski, 2002). Racionalizar el comportamiento de las personas al interior de las empresas u organizaciones es negar a la multiplicidad de actores que participan en su interior y reduce sus capacidades analíticas a roles específicos y mecánicos que en ningún caso podrán potenciar a la persona a ser parte de una organización determinada que la integre no por lo que hace, sino que por el cómo lo hace. Presentar vías de movilidad para que la persona pueda desarrollar sus capacidades puede potenciar a sus pares y generar mejores

ingresos para la empresa. Al crear máquinas inhumanas como dice Boltanski, lo que hacemos es negar la naturaleza del ser humano, por ende, negamos la existencia de ese caos que es necesario que se dé para que se produzcan las movi­lidades o transiciones organizacionales que apunten a la mejora de sus aspectos, los cuales no se pueden encasillar, debido a que cada organización ha de funcionar de manera diferente al resto de las organizaciones. El caos organizacional es necesario para mantener un punto de anclaje que permita establecer que existen tensiones al interior de la estructura, lo cual en su justa medida puede generar una estabilidad, la cual tenderá a su defensa mediante el conflicto o la tensión, ya sea esporádica o constante. Esta estabilidad se establece al no conseguir extrapolar una idea o concepto, lo cual hace que la organización mantenga sus funciones y se va adaptando a las tensiones mismas sin caer en el extremo de una postura determinada. Todo lo anterior apunta a distinguir, actores (como los stakeholders) y normas por ejemplo que delimitan el actuar, tanto de la organización como de los trabajadores. En cada punto existen tensiones particulares. En el caso de los stakeholders, tenemos que es un grupo multivalente, por ende el satisfacer las necesidades de algunos, puede generar conflictos con otros. En el caso de las normas, a pesar de que legislan el actuar, están sujetas a tensión si éstas se deben modificar en caso de que cambien los contextos en donde ejerce su poder. Es por ello que cada punto mencionado anteriormente a modo de concepto converge y es parte de ese caos el cual evidencia que no son máquinas inhumanas las que operan tras de él, sino que hay una multiplicidad de actores que se mueven por motivaciones propias para trazar las ideas necesarias y que es necesario que caigan en conflicto con otras, ya que ambas actúan como un fiscalizador de la otra. *“Capital social no refiere a un solo aspecto de las relaciones sociales, sino a “una variedad de entidades” o aspectos”* (Cuéllar y Bolívar, 2009).

Si vemos a las organizaciones como un sistema activo (en constante movimiento, transiciones y relaciones), este está compuesto de partes que le permiten funcionar y es ahí donde la segmentación de este puede generar dificultades dependiendo del grado. *“Segmentar la organización en departamentos influye en las conductas de los miembros en modos diversos”* (Lawrence y Lorsch, 1976). Es usual que las organizaciones se segmenten

en roles específicos para poder diferenciar las partes y los productos o servicios que estas generen para la organización. *“Cuanto más diferenciada está la organización, más difícil resulta resolver los puntos de vista conflictivos y realizar una eficaz colaboración”* (Lawrence y Lorsch, 1976). Al tener una organización altamente diferenciada, poseerá una mayor especialización particular y esto afecta a las otras partes para que puedan intervenir en caso de presentarse algún acontecimiento que lo amerite.

### II.3) Globalización

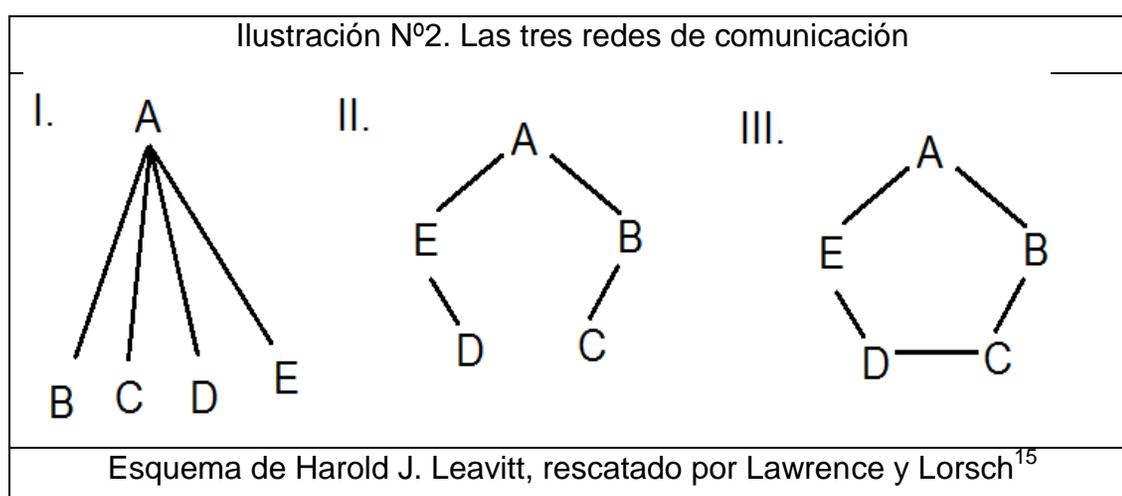
La globalización afecta directamente el desarrollo de las organizaciones y no sólo a ellas, sino que también a las naciones, conllevando también dificultades. *“Si bien es cierto que la globalización ha implicado en su aspecto positivo una dinamización de las economías nacionales y mundial, y un crecimiento de la riqueza en el mundo, en su lado negativo se constata una desigual distribución de ésta y, por lo tanto, la marginación de grandes sectores de la población mundial de los beneficios del crecimiento. Prueba de esto es la proliferación en el mundo del trabajo inestable, insuficientemente remunerado, con beneficios sociales tales como la previsión y la salud inciertos, con jornadas extenuantes, con obstáculos o impedimentos objetivos para el ejercicio de los derechos sindicales y sin posibilidades de desarrollo profesional y capacitación para los trabajadores (Baltera, 2007).* Esta problemática en cuanto al dinamismo que adquiere la economía en general está determinada por la competitividad que se produce, lo que lleva a organizaciones a presentar un enfoque basado netamente en aspectos tales como la calidad, la eficiencia y la productividad (Berg, 2003), lo que puede terminar amenazando a las personas y a la misma organización. La lógica que estaría imperando entonces, es el reducir gastos innecesarios, fomentar la eficiencia en la gestión, a mejorar la calidad de los servicios o productos que se entregan y, por supuesto, a incrementar su productividad (Berg, 2003)

La globalización es pertinente a su vez relacionarla con la tecnología con la que se dispone hoy en día, la cual no sólo beneficia a las personas, las organizaciones también se ven beneficiadas e influenciadas, llegando al punto de ser capaz (la tecnología) de determinar la forma de agrupación que adopte la organización (Lawrence y Lorsch, 1976).

## II.4) Teoría de las redes de comunicación al interior de las organizaciones.

Entendiendo entonces que las organizaciones se ven influenciadas por la globalización y las tecnologías, ha de existir un tipo de comunicación específico que permita la funcionalidad del sistema. El lenguaje es la base de todo sistema de agrupación social que permite el poder interactuar con otros pares. No obstante, la forma en cómo se entregan los mensajes puede variar dependiendo del sistema en el que nos encontremos. Para efectos de las organizaciones estos pueden ser de tres formas: Vertical, horizontal o mixto. La comunicación vertical propone una diferenciación clara entre quien emite y recibe el mensaje, la comunicación horizontal es una forma de comunicación más simétrica entre quienes participan y finalmente la mixta es una forma de comunicación que varía desde lo vertical a lo horizontal, presuponiendo una mayor participación de los individuos.

Lawrence y Lorsch recogen “la teoría de las tres redes de comunicación” propuesta por Leavitt. Dicha teoría se sustenta en un experimento realizado a un grupo de personas las cuales deben llegar a una conclusión determinada mediante una forma controlada de entregar la información. Se pasará a presentar las formas empleadas.



<sup>15</sup> Lawrence y Lorsch, *Organización y ambiente*.

Lo que representa cada ilustración es la forma en la cual se masificó la información para la resolución del problema. Los datos obtenidos demostraron que fue la primera figura (I) de comunicación fue la más rápida para obtener la información en comparación a la segunda (II) y tercera figura (III). Sin embargo, la primera forma fue la que más incomodó a los participantes, por el contrario, la forma más agradable de realizar el ejercicio fue la tercera (III). Además de que la última forma mostró una mejor capacidad de adaptabilidad a los cambios en los ejercicios que se les presentaron (Lawrence y Lorsch, 1976). La teoría contingente de la organización presentada por los dos autores mencionados recientemente está vinculada con la separación de las organizaciones que hacen Burns y Stalker, quienes dividen a la organización en dos tipos: Mecanicistas y Orgánicas. La primera responde a un tipo de organización vertical, estable y son altamente especializadas (o diferenciadas en cuanto a sus roles si se le quiere llamar también), las cuales Weber interpretaría como burocráticas en cuanto a su funcionamiento. *“Una burocracia tiene jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos, y compensaciones diferenciadas”* (Hall, 1996). Por otra parte, las organizaciones orgánicas son propensas a los cambios y poseen un conocimiento general aplicado de las funciones al interior de la organización. Resulta vital poder clasificar el comportamiento de una organización en función la comunicación ya que ello da patrones respecto a la forma en cómo se están desempeñando las personas que trabajan en su interior así como también la capacidad de integración que poseen las organizaciones. Si la organización es de tipo Mecanicista con un sistema de comunicación vertical, lo más probable es que sea la organización que menos integre en la toma de decisiones a sus trabajadores. No así la orgánica que presenta una mayor integración de sus miembros mediante la comunicación horizontal/mixta. *“La responsabilidad social empresarial, supone tanto en su etapa de análisis y discusión como en la implementación y funcionamiento la participación de todos los miembros de la organización”* (Baltera, 2007)

Lo anterior da para pensar en la filosofía Kyosei que proviene de Kaku, quien fue presidente de la compañía Canon, la cual dice lo siguiente. *“...si las empresas gestionan sus negocios con el único objetivo de ganar más dinero,*

*pueden llevar al mundo a la ruina económica, medioambiental y social”.* (Cancillo y Morales, 2008). Esta disociación que se produce en las organizaciones por falencias comunicacionales y/o estructurales no solamente podrían afectar su núcleo interno, sino que también la externalidad de la organización, en donde están la sociedad misma en un medioambiente determinado

## II.5) Calidad de vida laboral.

Hasta ahora hemos descrito desde la teoría la operación de las organizaciones como sistema en cuanto a su estructuración caótica y los procesos comunicativos que se producen entre los actores que la conforman o son parte de la externalidad de la organización. Ahora iremos desde el enfoque teórico a la calidad de vida laboral que debiese existir en los grupos de trabajo. *“El concepto de “calidad de vida en el trabajo” tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU y la Fundación Ford”.* (Recabarren, 2010). Como una opinión quizás la calidad de vida en el trabajo pueda significar para cualquiera cosas referentes a la seguridad o netamente al buen trato y no se equivocarían del todo. Sin embargo, el concepto va más allá de lo que se puede pensar *“...El término iba más allá de la satisfacción en el puesto de trabajo y que incluía conceptos como aumento de la autonomía en el trabajo diario, el rediseño de puestos de trabajo y sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés en la participación”* (Recabarren, 2010). La calidad de vida en el trabajo es un concepto en el cual se incorpora la estimulación del aprendizaje, así como también entregar una autonomía específica al trabajador, lo que le daría mayor movilidad en sus funciones y no lo remite a procesos rutinarios, incentivando a la vez su participación en la organización.

En el escrito de Recabarren (2010) se destacan también dos modelos de calidad de vida laboral que es pertinente mencionar

### **Modelo de calidad de vida laboral de Nedles y Lawler.**

- *Participación de los empleados en las tomas de decisiones*
- *Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y grupos autónomos de trabajo*
- *Innovación en el sistema de recompensas para influir en el clima organizacional.*
- *Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas, psicológicas y horarios de trabajo. (Recabarren, 2010)*

Es rescatable la comparación directa que se puede establecer en el modelo anteriormente presentado con la teoría de las redes de comunicación que propone Leavitt ya que en un sistema vertical la toma de decisiones es limitada y se funciona de una manera vertical en donde las decisiones caen de forma vertical a los demás trabajadores y la integración en el proceso se ve altamente reducida.

Fomentar la autonomía ya sea de manera individual o grupal genera un empoderamiento en el trabajador quien, necesariamente, se verá más comprometido con las funciones que ha de realizar al interior de la organización.

Según el tercer punto ya no basta solamente con remunerar el trabajo de la persona según un sistema contractual, hay que recompensar o premiar a los trabajadores para atacar directamente los conflictos que se puedan generar en el clima laboral.

El mejorar los espacios también es un rol que se debe asumir. Esto se puede deber a que el lugar del trabajo es el punto de convivencia e interacción por parte de los trabajadores, quienes diariamente deben frecuentarlo. Si el lugar no es el propicio, debe generar una predisposición negativa para el día siguiente ya que el trabajador mismo es quien se ve obligado a tener que asistir a un lugar no grato. Lo anterior junto a factores psicológicos como trabajo bajo presión, mal trato laboral, denostación de las funciones, segregación y además, extensos horarios laborales indiscutiblemente repercutirán de manera directa sobre la persona.

## **Modelo de Walton.**

- *Compensación justa y adecuada: La justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna y de la equidad externa.*
- *Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones de las jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona.*
- *Empleo y desarrollo de la capacidad: propiciar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información.*
- *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: Propiciar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo.*
- *Integración social en la organización: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas.*
- *Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular (Esto es lo que se denomina "Life Balance")*
- *Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona. (Recabarren, 2010)*

No entraremos en un mayor análisis del modelo anterior ya que está claramente definido. No obstante, es pertinente presentar un cuadro comparativo en el cual "Ouchi y Jaeger (1978) y Ouchi y Johnson (1978) encontraron, al hacer un análisis de las empresas japonesas en los Estados Unidos de América las siguientes grandes diferencias generales entre las empresas japonesas y las americanas." (Hall, 1983)

<b>Cuadro N°1.</b>	
<b>Americanas</b>	<b>Japonesas</b>
Empleo a corto plazo	Empleo vitalicio
Toma individual de decisiones	Toma de decisiones por consenso
Responsabilidad individual	Responsabilidad colectiva
Evaluación y promoción rápida	Evaluación y promoción lenta
Control explícito y formalizado	Control informal, implícito
Una carrera especializada	Carrera no especializada
Preocupación segmentada	Una preocupación beatífica.

Podemos desprender del cuadro N°1 que la diferencia tan marcada estaría vinculada a temas que forman parte de una cultura opuesta, con una visión y percepción de la realidad distinta que genera los resultados que se presentan. Cada aspecto es diametralmente opuesto, los cuales en su conjunto inciden en los climas laborales de las organizaciones. El pragmatismo y la estructuración burocrática actuarían entonces como un sesgo que afecta la calidad de la vida laboral de los trabajadores.

Berg (2003) propone un sesgo en cuanto a la calidad de vida laboral ya que se asumen distintas posturas ante el concepto:

- Están los que cumplen con el pago oportuno y completo de las remuneraciones, las jornadas de trabajo, horas extras y todo lo que la ley determina sólo para evitarse “malos ratos”, por lo cual no ven mayores beneficios para la llamada empresa en el desarrollo de este tipo de prácticas.
- Otros piensan que por la vía del respeto hacia los derechos de los trabajadores, se logra un mejor ambiente de trabajo y que ello repercutirá, finalmente, en los resultados de la empresa.
- Desde el otro extremo, visualizan este tema sólo como carácter sociológico, en donde las buenas prácticas laborales tienen por objetivo casi único ir en beneficio de los trabajadores. Esto se presenta como un proteccionismo de la persona y contraposición a la empresa, como si fuesen dos seres opuestos que –por cosas del azar- deben compartir el mismo techo.

- Por último están los que ven este tema como una gran pérdida de tiempo que interfiere con los derechos de administración del empleador y que le quitan tiempo valioso, el que podría dedicar a asuntos más importantes, como hacer marketing, vender y producir.

El extrapolar un concepto desde un área en particular, desemboca en perder la noción completa de la finalidad última del ¿por qué? Y ¿para qué? Se establecen preocupaciones en cuanto a aspectos personales o se asumen compromisos en pro de la sociedad. Hay quienes ven *“la responsabilidad social como un gasto necesario, una especie de inversión en la comunidad y pensando hacia fuera de la empresa, con el fin de tener un mínimo contexto favorable hacia los negocios y una cierta relación favorable con las autoridades, es una visión un poco más táctica”*

Ahora si lo miramos desde una manera integral, vale decir, desde una perspectiva de la organización y la sociedad tendremos un resultado más completo y que abarcará un espectro mayor. Por un lado tendremos a la organización generando utilidades y obteniendo un posicionamiento específico en cuanto a las políticas externas que presente y, en su interior, se tendrá a una organización alineada, funcional y conforme con su lugar de trabajo.

A continuación se dará como complemento una visión más conceptual y menos teórica de lo que es la responsabilidad social desde la perspectiva empresarial

## II.6) Responsabilidad Social “Empresarial” (RSE).

*“Todos los documentos publicados y presentaciones en eventos públicos académicos o empresariales dicen lo mismo: NO ES FILANTROPIA”<sup>16</sup> La Responsabilidad Social Empresarial es ante todo una herramienta de gestión empresarial, una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los stakeholders (Acción Empresarial, 2003). El concepto como tal comenzó a presentar sus primeros rasgos en cuanto al giro que estaban dando las empresas desde la década de los años 50, pero estos se hicieron latentes desde los años 70 en adelante, donde los empresarios dejaron de ser actores únicos que hacían acciones humanitarias, comenzando a actuar a nivel de organizaciones. El concepto en sí mismo ha presentado variaciones desde que se comenzó a aplicar, no obstante, es de considerar las áreas temáticas que éste concepto abarca para su aplicación. “El enfoque de RSE plantea que a largo plazo las empresas pueden incrementar su rendimiento y valor compensando de mejor forma a sus accionistas. Dado que se entiende que un comportamiento empresarial responsable permite reducir riesgos y conflictos e incrementar la reputación empresarial”. (Niello, 2006)*

Es discutido hasta hoy los ámbitos que debiese abarcar la RSE a la hora de ser aplicada en las empresas, pero al hacer una correlación entre lo que se propone por el ABC de la RSE de acción empresarial con el documento propuesto por Niello, existe un consenso en determinar 6 ejes.

- Autoridades públicas (Control y participación)
- Accionistas (Rentabilidad)
- Empleados (Ambiente Laboral)
- Proveedores (Prácticas de negociación)
- Consumidores/Clientes (Mercado Responsable)
- Ambiente.

---

<sup>16</sup> Fuente: <http://respsol.wordpress.com/2008/07/08/%C2%BFque-es-la-responsabilidad-social/>

Acción Empresarial no considera a las autoridades públicas como parte de la RSE, Niello (2006) sin embargo integra a las autoridades públicas como un actor más que debe estar vinculado a la RSE en donde debe actuar como un controlador y a la vez participar activamente de las políticas de RSE. Se expondrá un cuadro extraído de Acción Empresarial en donde se abordan 2 aristas que se proponen.

## II.7) Medio Ambiente

“Muchos ciudadanos, organizaciones medioambientales y compañías líderes, hoy se encuentran definiendo sus responsabilidades medioambientales como una aproximación comprensiva de las operaciones de la compañía, sus productos, los procesos y servicios; la eliminación de los desechos y emisiones; la maximización de la eficiencia y la productividad de todas sus asignaciones y recursos; y las prácticas de minimización que pudiesen causar efectos adversos para el goce de los recursos planetarios para las futuras generaciones” (El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el mundo, 2003, 49). El medio ambiente es un factor que se incluye dentro de las políticas de la RSE, entendiéndolo como el medio en el cual las empresas se instalan a convivir directamente con las personas y el entorno mismo.

<b>Cuadro Nº2. Temas que se incluyen en Medio Ambiente.</b>	
Políticas y prácticas de la empresa de forma de conciliar el desarrollo del negocio con el cuidado del medio ambiente. Esta relación es entendida desde una aproximación más comprehensiva de las operaciones de la compañía, desde el diseño de productos hasta la comercialización final	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciclaje</li> <li>• Administración sustentable de los recursos</li> <li>• Prácticas de negocio sustentables</li> <li>• Insumos y tratamiento de Desechos</li> <li>• Prevención de la contaminación</li> <li>• Conservación del Agua</li> <li>• Educación ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad de los Recursos</li> <li>• Diseños de Productos</li> <li>• Diseño y Construcción Ecológica</li> <li>• Prácticas Ambientalmente Sustentables</li> <li>• Fuentes de Energías Alternativas</li> <li>• Uso Eficiente de la Energía</li> </ul>

Fuente: El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el mundo, 2003

## II.8) Responsabilidad Social desde la norma ISO 26000.

Las normativas ayudan a mejorar el entendimiento tanto de las empresas como de la sociedad misma en donde ambas deben convivir y desarrollarse mutuamente sin que una afecte a la otra de manera negativa. Así también mediante la ley se asegura la integridad de quienes trabajan dentro de la empresa misma, los cuales están asegurados tanto por la empresa como por el Estado quien da protección asistencial a los trabajadores y consumidores. Otorga derechos a salud, a poder reclamar si se amerita y ello también presupone deberes para la empresa misma que debe acatar para que esta pueda operar en el entorno en donde se haya establecido su asentamiento. También la ley piensa en las futuras generaciones, tratando de asegurar la preservación del medio en donde las personas y las empresas se desarrollan, tratando de aminorar los impactos que estas puedan tener.

La familia, el trabajador y el medio ambiente son protegidos por la ley en todo el aspecto que garantice que las partes puedan convivir en armonía. La legislación ayuda a prevenir las crisis al interior de la sociedad, ya sea que nazca de la empresa como de las personas mismas que vean afectadas su estabilidad. *"La crisis puede ser el punto de inflexión para articular un sistema económico más eficiente y productivo, y, al mismo tiempo, más estable, más justo y más alineado con los intereses legítimos del conjunto de los ciudadanos del mundo"* (IBM, 2008, 16). Entendiendo la crisis como aquellos puntos de inflexión en donde una de las partes ve afectado sus intereses es que se hace necesario poder delimitar hasta dónde poder llegar, cómo llegar y qué garantizar para la protección de las personas y el medio ambiente.

*La ISO 26000 brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, sea cual sea su tamaño, sector o ubicación geográfica. La idea es que cualquier organización que quiera incorporar criterios de responsabilidad social en sus actividades cotidianas pueda contar con un estándar universalmente consensuado para tal propósito.* (Argandoña, Isea, 2011)

La ISO 26.000 define la Responsabilidad Social como *“La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:*

- *Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas (stakeholders);*
- *Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y*
- *Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.*<sup>17</sup>

## **II.9) Stakeholders**

Este término engloba a todas aquellas terceras partes, ya sean personas físicas, jurídicas o colectivo que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de una empresa, sus productos o servicios (clientes, accionistas, empleados, proveedores, sociedad, entre otros) (El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el mundo, 2003). El término se refiere básicamente al grupo de interés o grupo de enfoque que se vincula a las acciones que realice una empresa determinada, la cual por medio de sus intereses impacta de manera directa o indirecta a un conjunto determinado de personas, ya sea a niveles específicos o a niveles mayores que puedan trascender fuera de las fronteras de una zona específica.

*...“El índice que medía la reputación de las empresas se identificó con una “buena gestión basada en los stakeholders” y se relacionó con los resultados financieros”. Se observan datos positivos al considerar la rentabilidad compuesta a diez años. Otros estudios han expresado una gran variedad de matices a este respecto”* (Valores y Ética para el siglo XXI, 2012). El concepto de stakeholders guarda una directa relación con la reputación que tiene una empresa en la cual existe una gestión basada en potenciar los

---

<sup>17</sup> [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/social\\_responsibility.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/social_responsibility.htm)

buenos resultados a nivel económicos sin desmedro de los vínculos que esta pueda mantener con los grupos de interés. *“Ejecutivos, empresarios, directores e incluso los sindicatos empiezan a plantear sus problemas básicamente en términos de interacciones entre grupos y de relaciones sociales”* (Marín, 1984). La empresa desde la década de los 20 ha empezado a plantear o a demostrar una evolución en el concepto de relación entre empresa y sociedad en donde hay una toma de conciencia en la cual no hay una relación asimétrica, sino que están en una simetría de relación social en la cual una pueda impactar a la otra. Por ende aquella empresa que desee basar sus intervenciones siguiendo la política de la RSE, siempre tendrá que tener claramente determinado a su grupo de interés o stakeholders, ya que de ellos dependerá la sustentabilidad de la empresa misma, ahorrando con ello el conflicto de intereses en donde, en teoría, debiesen funcionar de una manera armónica, sin grandes conflictos que afecten las políticas internas de la empresa, así como también que los stakeholders no se vean afectados de manera negativa por las intervenciones en las que se vean involucrados.

*“El extraordinario crecimiento de Internet ha hecho que los ciudadanos estén más informados sobre las iniciativas de las empresas. Los consumidores, en particular, buscan información sobre políticas medioambientales, seguridad de sus productos y su impacto en la salud, actividades de filantropía, prácticas de comercio internacional, etc.”* (IBM, 2008) Podemos inferir que la Responsabilidad Social en las organizaciones, ha crecido exponencialmente con la masificación de internet en donde las personas pueden acceder de manera más fácil a información referente a sus deberes y derechos como consumidor así como también puede ser empleada como un medio de fiscalización en donde se puede evidenciar las políticas que está siguiendo una determinada empresa que se dedica al rubro de hacer negocios instalándose en medio de sociedades específicas. Los stakeholders ya no sólo reciben la información de parte de la empresa misma, sino que esta puede estar al alcance de sus manos ya que se entiende que la información masificada es de carácter público y toda empresa que apunte a ser responsable socialmente, debe tenerla especificada.

A primera vista, podemos ver un interés en al menos replantear las formas de acercamiento entre la empresa y las personas, de ahí a que sea efectivo, es materia de otra discusión, pero el hecho mismo y que vale la pena destacar es ver la magnitud que tienen las empresas y las formas en cómo estas impactan dentro de la sociedad misma y están más presentes de lo que las personas puedan pensar.

## II.10) Teoría de sistemas como eje conductor.

Se han presentado antecedentes bibliográficos y referencias conceptuales que engloban a las organizaciones dentro de aspectos vinculados a la Responsabilidad Social a un nivel organizacional. El hilo conductor que aún todo lo mencionado anteriormente es la teoría de sistemas. Es en ésta teoría en donde se posibilita la inserción de todos los fundamentos mencionados hasta ahora. *“El término sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable”* (Krieger, 2001). El todo “identificable” viene a ser la organización, compuesta de partes determinadas, como las relaciones interpersonales que se producen entre los actores que la conforman y el carácter caótico que antecede a cualquier tipo de organización debido al tipo de relacionamiento que se gestiona en su interior. La teoría de sistemas nos permite comprender a una organización como una totalidad identificable que se diferencia del resto, ya sea en los bienes y/o servicios que entrega, los lineamientos comunicacionales que la organización establece tanto a nivel interno como externo (medioambiente), su grupo de interés (stakeholders), entre otros aspectos. Si somos capaces de identificar a una organización por sobre las demás, le cedemos necesariamente aspectos que la diferencian como un conjunto único resultante de una agrupación específica. Desde la teoría sistémica se puede vislumbrar que el querer definir de una manera única el concepto de Responsabilidad Social puede ser un proyecto ambicioso debido a que el concepto abarca totalidades sistémicas diferentes y no sólo eso. *“La evolución sociocultural va presionando con insistencia por la construcción de organizaciones formales”* (Rodríguez y Arnold, 1990). Al vincular los procesos socioculturales, tenemos que toda transición conlleva modificación en los patrones conductuales de las organizaciones, ya sea de las establecidas con anterioridad o de las venideras. Esto necesariamente ha de provocar cambios sustanciales en el comportamiento de la organización, los que podrían traducirse en aspectos como la búsqueda de nuevo/s grupo/s de interés, nuevas formas de alineamiento interno de la organización, incorporación de nuevas políticas o normativas que regulen en función de un contexto determinado a la organización.

*“La organización, entendiéndola como un sistema abierto, debe considerar el ambiente que le rodea para no ser rechazado”* (Krieger, 2001). Lo mencionado anteriormente establece que la organización no puede desvincularse del entorno en donde ésta se inserta, por lo que termina siendo una parte más de las que componen al sistema. Al hablar de una organización abierta (o sistema abierto), nos referimos a una organización que es flexible y adaptable en su estructura y funcionamiento, permite movilidad entre sus partes ajustándose así a los cambios para no desaparecer ni ser rechazada.

### **Supuestos.**

Existe una apropiación del concepto de la responsabilidad social a nivel de las organizaciones que se tiende a vincular netamente con el aspecto empresarial, haciendo que la aplicación de las prácticas socialmente responsables se destaque en un solo tipo de sistema (el empresarial).

El que una organización se vincule a planes de responsabilidad social no garantizará necesariamente que sea socialmente responsable.

Una organización menor como una cooperativa puede ser igual o más responsable socialmente que una organización mayor.

## **Marco Metodológico.**

### **III.1) Paradigma de investigación.**

Esta investigación tiene como paradigma investigativo la interpretación ya que se combina la recolección de información efectuadas a personas que trabajan en tres organizaciones de diferentes rubros: dos personas trabajan en la Cooperativa de Trabajo Sol Poniente de Maipú, dos trabajan para una consultora de gestión y las otras dos trabajan para el Banco de Crédito e Inversiones BCI. El análisis de las entrevistas se complementará con la información obtenida de datos secundarios. También habrá un análisis que nace desde la observación participativa al interior de una compañía de electricidad efectuada con anterioridad a la recolección de datos obtenidos en las entrevistas aplicadas. El análisis de diversos autores también permitirá generar una fundamentación sobre el análisis que se efectúe. De esta forma se mezclan distintas perspectivas de diferentes organizaciones que apuntarán a poder establecer las categorías.

### III.2) Tipo de investigación.

Analítica y descriptiva de casos múltiples. Esto propone el poder efectuar un análisis de los datos obtenidos, así como también poder describir los contextos en los que se encuentran las organizaciones según la información aportada por las personas entrevistadas. *“En el diseño de casos múltiples se utilizan varios casos únicos a la vez para estudiar la realidad que se desea explorar, describir, evaluar o modificar”* (Rodríguez, Gil, 1996). Si bien es cierto, las organizaciones presentan grandes diferencias en cuanto a su estructuración y servicios que brindan a la sociedad, cada una es analizable desde las formas en que estas comprenden un concepto o aplican nociones que proponen conductas socialmente responsables, esto debido a que sus estructuraciones son únicas. *“Es fundamental tener en cuenta que la selección de casos que constituye el estudio debe realizarse sobre la base de la potencial información que la rareza, importancia o revelación que cada caso concreto pueda aportar al estudio en su totalidad”*. (Rodríguez, Gil, 1996). Si limitásemos el análisis a una sola organización o a un tipo de organización, se podría obtener una visión de responsabilidad social pero en función solamente de un área en particular y la idea de esta investigación es poder aportar una perspectiva más amplia de la implementación de este concepto y quizás, poder desmitificar uno de los supuestos en donde se plantea que el concepto de responsabilidad social ha sido vinculado exclusivamente al concepto de responsabilidad social empresarial. Desde la particularidad de cada organización se puede obtener la información necesaria para poder generar un análisis de experiencias e interpretaciones que permitan recabar las formas en que podría estar operando la responsabilidad social, ya sea de una forma manifiesta (vale decir, teniendo pleno conocimiento de que lo que se está haciendo es responsabilidad social) o poco clara (que no exista conocimiento de lo que es la responsabilidad social, pero que sin embargo, se pueden desprender conductas vinculantes al concepto).

### **III.3) Unidad de análisis.**

Cuatro organizaciones. Puntualmente son:

Banco de Crédito e Inversiones BCI.

Cooperativa de trabajo Sol Poniente de Maipú.

Compañía General de Electricidad CGE.

Consultora de gestión y Outsourcing (externalización de servicios).

Se optó por escoger organizaciones que sean diferentes en cuanto al rubro y la forma en cómo estas están estructuradas, así como también el tamaño de estas difiere entre una y otra. Se realiza lo anterior para poder abarcar una mayor conceptualización que se pueda tener de la responsabilidad social, ya que la intención es poder ver la comprensión y aplicación de este concepto en diferentes organizaciones sin caer en una comparación entre una y otra. El criterio de selección fue intencionado, se buscó organizaciones de las que se tuviese conocimiento que aplican políticas de Responsabilidad Social, como lo son el caso de BCI y la compañía de electricidad CGE. Por otro lado también se consideró a organizaciones que no tuviesen incorporado el concepto de Responsabilidad Social, con la finalidad de determinar si existen prácticas del concepto no declaradas ya sea por desconocimiento u otro factor. También se buscó una organización diferente, una que rompiera con el concepto de “empresa” para poder ver si existe en otras organizaciones matices del concepto de Responsabilidad Social, permitiendo generar conocimiento que apunte a una mejor comprensión del campo en donde puede operar el concepto.

Se buscó contactar a otras organizaciones que cumplieran las características anteriormente señaladas, varias de ellas no aceptaron participar. Algunas rechazaron de plano la posibilidad por no tener disponibilidad de tiempo, otras no respondieron los llamados o correos de manera concreta. La única excepción es la Compañía de electricidad en donde se llegó por medio de la universidad, en la cual se empleó una técnica de recolección de información diferente que se detallará en su apartado correspondiente.

### **III.4) Técnica de recolección de datos.**

En primera instancia se efectuó una observación participativa en la compañía de electricidad que impulsó el deseo de generar conocimiento respecto a la responsabilidad social aplicada en organizaciones. En dicha observación que duró aproximadamente cuatro meses se pudo generar una interiorización en el concepto. Así como también se pudo ver las estrategias que empleó la organización para aplicar conductas socialmente responsables.

Posterior a la observación participativa en la compañía de electricidad se pudo concretar seis entrevistas. Cuatro de ellas fueron de carácter semi-estructurada y dos entrevistas abiertas que se detallarán en las siguientes líneas. Se opta por tener una pauta investigativa en el caso de entrevistas semi-estructuradas para no perder el enfoque de análisis el cual se vincula a la comprensión y aplicación de la responsabilidad social al interior de las organizaciones, dejando a la vez la posibilidad de que el entrevistado tenga libertad de poder aportar mayor información y no limitar así la información que se pueda obtener. En el caso del banco BCI, se efectuó una entrevista abierta, dando la libertad absoluta al entrevistado que orientó la entrega de información.

Para poder ampliar la conceptualización y validar la selección de los caso, se realizó una entrevista abierta a Patricio Varas Kany, Docente en Comunicación y Responsabilidad Social. Esta persona es especialista en el tema y ayudo a ampliar el conocimiento previo que se tenía del concepto de Responsabilidad Social. Para complementar aún más, se recurrió a la revisión de información secundaria, basado principalmente en la visión y misión de las organizaciones, reportajes o reconocimientos recibidos, así como también la planificación anual de estas en aspectos que la vinculen con la responsabilidad social.

*“Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección se le denomina, triangulación de datos”* (Sampieri, 2006). Esto permitirá hacer una triangulación de datos obtenidos a partir de las entrevistas semi-estructuradas, las entrevistas abiertas, la información secundaria y lo que se pudo obtener en la observación participativa, en esta última se pudo generar un amplio conocimiento (gracias a una capacitación efectuada por la fundación que trabajó en conjunto con la compañía de electricidad) de la

forma en que debiese operar la responsabilidad social al interior de las organizaciones. Dicha observación fue de aproximadamente cuatro meses y tal como menciona Sampieri (2006): *Permanecer por periodos de tiempo prolongados en el ambiente ayuda a disminuir las distorsiones o efectos provocados por la presencia del investigador, ya que las personas se habitúan a él y a su vez, el investigador se acostumbra al ambiente*". Esto ayudó a poder comprender en primera instancia lo que es la Responsabilidad Social en las organizaciones, las estrategias y la intención (en la compañía en particular) de querer aplicar dicho concepto.

### **III.4.1) Pauta de observación participativa.**

*III.4.1.1) Misión y Visión de la compañía de electricidad.*

*III.4.1.2) Contexto en el que se encuentra la organización.*

*III.4.1.3) Conceptos que se trabajan al interior de la organización.*

*III.4.1.4) Proyectos en curso (Planificación).*

*III.4.1.5) Forma para realizar la toma de decisiones.*

*III.4.1.6) Aplicación de conductas socialmente responsables.*

### **III.5) Análisis de la información.**

Como se ha mencionado anteriormente, el énfasis de esta investigación está en poder comprender, no comparar, diferentes organizaciones y ver de qué manera entienden el concepto de la responsabilidad social y cómo lo aplican al interior de sus organizaciones. Es por ello que el análisis se hizo de manera individual, a fin de poder obtener rasgos de las prácticas socialmente responsable que realizan las organizaciones elegidas. El análisis de la información se efectuó mediante el análisis de contenido obtenido de las entrevistas aplicadas, la aproximación a datos secundarios que permitan documentar la información dando un sustento al trabajo realizado. Esta investigación también se sustenta gracias al aporte entregado por Patricio Varas, especialista en el concepto de la responsabilidad social. El haber tenido la posibilidad de participar directamente en una organización que emplea el concepto de responsabilidad social, genera un aporte sustancial en cuanto a la amplitud comprensiva del tema que se ha trabajado en esta investigación, lo que permitió poder ampliar el conocimiento y funcionamiento de una organización en particular.

El análisis se realizó en función a las siguientes dimensiones que se incluyeron en el Forum Empresarial en un estudio que se realizó a nivel Latinoamericano<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación  
[www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

- Toma de decisiones
- Relación con la comunidad.
- Medio ambiente.
- Consumidores o usuarios.
- Relación con los trabajadores

### **III.6) Limitaciones de la investigación.**

Esta investigación no puede ser considerada como representativa de un universo determinado debido a que es un estudio de casos múltiples en donde se hace análisis y descripción según percepciones subjetivas de trabajadores y personas vinculadas a aspectos de responsabilidad social de distintas organizaciones, complementadas con la observación participativa y la fundamentación conceptual de la persona especializada en el tema de la responsabilidad social.

No se analizaron índices productivos, ya que las organizaciones estudiadas entregan servicios diferentes, sólo se hizo una descripción y análisis de lo que comprenden y aplican en su interpretación de responsabilidad social. Lo anterior se debe a que el interés principal radica en las conductas o prácticas socialmente responsables.

#### **IV) Análisis de los datos obtenidos.**

##### **IV.1) Pauta de observación participativa en la compañía de electricidad.**

Primero que todo es necesario conocer la misión y visión de la compañía eléctrica analizada para poder tener una perspectiva del interés que tiene para con sus clientes y/o medioambiente. Ante eso, vale preguntarse qué es la misión y visión de una organización.

*“La misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.*

*La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario”<sup>19</sup>*

La misión representa la razón de ser de la organización y la visión es una proyección en el tiempo que le da un significado a la organización, así como también delimita su enfoque de acción y compromiso con la comunidad. A continuación, revisaremos la misión y visión de la compañía de electricidad.

*Misión: Asegurar la provisión de suministros de calidad, minimizando los riesgos. Generar arraigo local, expresado en la plena identificación, conocimiento e integración con todos los actores en nuestras zonas de influencia. Mantener vigente nuestra propuesta de valor, mediante empresas especializadas y alineadas. Gobernar al Grupo basado en una Gestión por Valores. Construir, fortalecer y extender la reputación y el liderazgo de opinión.*

*Visión: CGE es un grupo de empresas que existe para satisfacer la demanda de energía, de productos y servicios asociados y que mejoren la calidad de vida de las personas y la competitividad de las empresas.<sup>20</sup>*

---

<sup>19</sup> [http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision\\_vision%20claras.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf)

<sup>20</sup> <http://www.cge.cl/nuestraempresa/Paginas/Misi%C3%B3nyVisi%C3%B3n.aspx>

La misión evidentemente se sustenta en entregar un servicio eléctrico a sus zonas correspondientes de interés y a su vez, también busca una proximidad con dichas zonas.

La aplicación de la observación participativa se llevó a cabo el día 5 de enero del año 2012 y se extendió hasta la primera semana de abril del mismo año. La observación tuvo por finalidad el poder interiorizarse con el concepto de la responsabilidad social y la forma en cómo se estaba tratando de aplicar al interior de la compañía de electricidad. La participación en el proceso se vinculó a poder generar opinión respecto a los procesos que se llevaban a cabo, participación en reuniones referentes a toma de decisión y elaboración de propuestas de diversa índole.

#### **IV.1.2) Contexto en el que se encuentra la compañía de electricidad.**

Este punto se vincula con la necesidad de poder explorar los principales conceptos empleados dentro de la organización, siendo así el punto de partida en donde se escucha hablar de la responsabilidad social como una forma de acercarse a su grupo de interés, obteniendo con ello utilidades.

El contexto en el que se encuentra esta compañía de electricidad es de tensión ya que se experimentaron problemas con algunas comunas debido al cobro indebido en el consumo energético, el cual en algunos casos excedía en un 300% al promedio de consumo habitual. Esto llevó a que la compañía fuese expuesta en un programa de televisión durante el año 2011, motivo por el cual entró en un periodo de crisis en donde debía ejercer un mejoramiento de su imagen. Esta compañía se asoció al concepto de la responsabilidad social y comenzó un plan para sanear su imagen, mejorando por ende, la relación con los clientes que se vieron afectados y normalizar la situación que era catalogada como crítica.

En el tiempo que se estuvo al interior de la organización se pudo acceder a capacitación de responsabilidad social a cargo de una fundación externa, reuniones con representantes del holding, participación en la toma de decisiones y trabajo en terreno con la misma fundación que efectuó la capacitación, la cual tenía por objetivo realizar el levantamiento de información para delimitar los focos de interés

### **IV.1.3) Proyectos en curso**

Se pudo tener acceso a la organización y su planificación anual, la cual estaba dividida en tres etapas:

- Levantar información respecto a la situación de los clientes con quienes interactuaban, mediante una fundación externa a la que se contrató para esta misión.
- Aplicar talleres de tipo recreativo en tres comunas donde la relación se vio afectada, para así tener una aproximación a las personas.
- Trabajar en un objetivo de largo plazo en el cual se pudiese generar una “cultura de pago” (Que las personas no se atrasasen en el pago de sus boletas y por ende, evitar el tener que recurrir a cortes de suministro eléctrico)

La observación participativa se pudo realizar hasta el segundo punto ya que el tercero es un proceso que abarca hasta el año 2014.

### **IV.1.4) Forma para realizar la toma de decisiones**

La toma de decisiones es de tipo vertical con una clara jerarquización, ya que se depende de un holding el cual evalúa y propone la mayoría de las decisiones que se toman finalmente en la compañía. Ante determinadas circunstancias, son las personas que trabajan en el holding las que tienen una aproximación a las oficinas que se encuentran repartidas en los sectores de la capital. Lo dicho anteriormente, disminuye la velocidad en la toma de decisiones y aplicaciones, generando limitantes no menores ya que se le quita autonomía a las oficinas para poder intervenir directamente en los contextos sociales en donde existen dificultades. Es necesario recordar que la organización está en constante tensión debido a las problemáticas con sectores de su grupo de interés al cual prestan servicios.

#### **IV.1.5) Aplicación de conductas socialmente responsables**

A nivel de organización interna no se detectan mayores intentos por generar un ambiente o clima laboral favorable y la integración de sus trabajadores en la toma de decisiones es mínima ya que como se mencionó anteriormente, existe una alta dependencia del holding lo cual merma la posibilidad de participación activa de sus funcionarios. Parte del arraigo local que se pretende elaborar en la misión de esta compañía se obtiene por la integración y reconocimiento de cada sector, cosa que no se aprecia del todo al tener un direccionamiento lineal y jerárquico que excluye a las personas que entregan finalmente los servicios de la compañía.

En cuanto a la externalización de las conductas socialmente responsables, sí hay intentos por captar nuevamente a sus clientes para lo cual se emplean talleres de diversas áreas. En las comunas que se intervino, se implementaron talleres claramente definidos y enfocados en áreas: Área dueñas de casa, Niños, Adulto Mayor y Familia.

Para las dueñas de casa se implementaron los siguientes talleres:

- Cuidado de mujer: Actividad en la que se le hacían sesiones de embellecimiento como peluquería, pedicura, capacitación en maquillaje, entre otras.
- Baile entretenido y Pilates: Actividades físicas para que mejoraran su condición cardiovascular.

El adulto mayor también tuvo su enfoque asociado principalmente al autocuidado. Un sistema que constaba de una batería de actividades similares a la utilizada en las dueñas de casa, pero ajustada a la condición de la persona que en este caso, era de la tercera edad.

Para los niños se implementaron actividades circenses en donde se buscaba generar una aproximación entre lo que es el circo y que estos pudiesen aprender malabarismo y a crear figuras con globos principalmente. En cuanto al núcleo básico de la sociedad, la familia, se pensó en hacer sesiones de cine al aire libre en donde pudiera asistir toda la familia.

En cuanto al compromiso que se asume con el entorno, la compañía de electricidad entrega mediante sus reportes de sustentabilidad su compromiso medioambiental en donde:

- Se plantea una visión referente al compromiso de sostenibilidad, el cual se cita a continuación.

*Es propósito del Grupo CGE proyectarse hacia los próximos 100 años de modo sostenible, cumpliendo la promesa hecha a cada uno de sus grupos de interés, mediante estrategias que guíen el comportamiento de manera coherente con las políticas corporativas en las distintas dimensiones de reputación que operan como causas de este desempeño<sup>21</sup>*

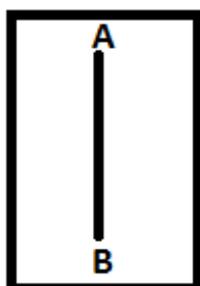
- Se fomentan prácticas responsables a la hora de consumir energía
- Por norma, tienen una medición anual de la huella de Carbono, esto es básicamente el agente contaminante que provocan como compañía al prestar sus servicios.
- Transparentar los procesos medioambientales y que estos sean de conocimiento público.

#### **IV.1.6) Observaciones.**

La compañía de electricidad sistémicamente responde a un tipo de organización caótica, existen constantes conflictos entre el holding y la oficina en donde se realizó la observación.

En cuanto al lineamiento de esta organización para tomar las decisiones se establece que es de unidireccional de carácter vertical.

#### **Ilustración N°3**



Este esquema no está propuesto dentro del modelo de las redes comunicacionales que efectúa Leavitt, debido a que en el caso de la compañía de electricidad, la información nace desde un punto y va específicamente a otro. La decisión sale desde el holding y se aplica de manera inmediata en las diferentes oficinas que hay tanto en la

<sup>21</sup> [http://www.cge.cl/Varios/RevistaNoticias2011/pages/guia\\_buenas\\_pm.pdf](http://www.cge.cl/Varios/RevistaNoticias2011/pages/guia_buenas_pm.pdf)

región metropolitana como las que están en el sur. Es una organización altamente centralizada

Como se ha mencionado anteriormente, el lugar donde se efectuó la observación fue en una de las oficinas que tiene instalada esta organización. Al interiorizarse en ella, se puede apreciar que existe una alta dependencia del holding que está ubicado en otra zona. Esto afecta necesariamente a la hora de tomar decisiones porque si tenemos un modelo vertical mecánico, en el cual las decisiones son más rápidas (pero más incómodas de realizar según el modelo de Leavitt), esto no se aprecia ya que el depender de un holding externo a la oficina en particular, no se agilizan los procesos en cuanto a la toma de decisiones, sino que todo lo contrario, lo ralentiza quitándole autonomía y posibilidad de resolver asuntos en el momento que podrían ser de una solución de corto plazo, afectando al contexto interno de la organización que viene a ser las personas que prestan servicios a la compañía.

Si bien es cierto la compañía de electricidad se mantiene operativa, internamente tiene una constante rotativa de personal. En tiempos en donde se está en periodo de crisis, aumenta la demanda de trabajadores para que den soporte en el área del callcenter. Cuando el periodo de crisis pasa, se procede a hacer reducción de personal. En el momento de insertarme a la oficina, se puede ver que el callcenter no tenía más de 15 personas operando de manera activa, siendo que el espacio destinado para dicha área era de aproximadamente 45 puestos.

Otro aspecto a notar es la increíble influencia comunicacional que posee la compañía de electricidad debido a dos hechos presenciados. El primero, que se mencionó con anterioridad y que se relaciona con los problemas en las facturas emitidas, problema no menor que le significó aparecer en un programa televisivo. Lo interesante de esto, es que a pesar de ser información de conocimiento público, se bajaron los videos, inclusive el reportaje que realizó el canal y los videos que otros usuarios subieron al sitio YouTube. Actualmente es difícil encontrar información de dicho suceso pero no imposible. A continuación se adjunta la noticia rescatada de un sitio web.

**Según el organismo fiscalizador, al analizar la información disponible de los procesos de facturación de CGE Distribución, habrían facturado erróneamente, la cantidad de \$1.114 millones.**

*El biministro de Energía y Minería, Laurence Golborne y el superintendente de Electricidad y Combustibles (SEC), Luis Ávila señalaron esta mañana que las empresas eléctricas a las que se formularon cargos por facturación de cuentas erróneas, habrían realizado cobros adicionales por \$1387 millones.*

*Según el organismo fiscalizador, al analizar la información disponible de los procesos de facturación de CGE Distribución y Conafe, habrían facturado erróneamente, la cantidad de \$1.114 y \$273 millones, respectivamente. Esto luego que se detectara que dichas empresas de energía eléctrica, emitieron boletas con valores de consumo de energía iguales o superiores a 8.000 KWH por mes, valores que no corresponden al consumo promedio de este tipo de clientes que alcanza, en promedio, 200 KWH.*

*De esta forma, las empresas emitieron a más de 210 clientes, facturas absolutamente irregulares, con montos que llegaron en algunos casos a los \$16 millones. Estas situaciones, si bien pueden haber sido corregidas por las compañías, según la SEC, dan cuenta de una clara infracción a la normativa vigente.*

*El superintendente Ávila señaló que "los usuarios tiene derecho a recibir cuentas que reflejen lo que efectivamente se haya consumido, ni un peso más, ni un peso menos".*

*Las empresas cuentan con 15 días hábiles para presentar sus cargos y arriesgan sanciones de hasta 10 mil Unidades Tributarias Anuales (UTA).<sup>22</sup>*

Esto fue la detonante de todos los proyectos mencionados en párrafos anteriores. Inevitablemente hace pensar en el verdadero interés que pueda tener la compañía al ejecutar proyectos de fidelización social y establecer un interés en el concepto de responsabilidad, ya que se podría interpretar como una medida de contención ante una problemática creciente. El otro suceso se experimentó cuando asistíamos a una reunión en el holding en donde

---

<sup>22</sup> <http://www.ultimahora.cl/formulan-cargos-a-cge-por-cobros-erroneos>

nuevamente se iba a emitir un programa que afectaba nuevamente la imagen de la compañía. Una dirigente vecinal iba a exponer ciertas irregularidades en cuanto al trato de esta organización. Inmediatamente se emitió la orden de solicitar al canal que no transmitiera dicha nota, se desconoce cuál fue el acuerdo final que se realizó, pero lo concreto es que dio reportaje no vio la luz pública. Este es un dato no menor debido a que la organización en sí, puede estar rodeada de mayor cantidad de componentes que permiten la funcionalidad del sistema, teniendo partes anexas que igualmente se interrelacionan y son capaces de defender al núcleo central de la organización ante problemáticas que le pudiesen afectar sin pertenecer directamente a la organización. Además, el impacto de la globalización y sus redes de comunicación actúan como rápidos medios informativos que describen las situaciones a las que se está exponiendo la compañía, agilizando procesos que permiten la protección del sistema sin recibir impactos mediáticos. Con todo lo expuesto se puede apreciar que esta organización posee una amplia movilidad para adecuarse a determinados contextos y además, influir en los contextos mismos para que estos se adapten a la organización.

Como podemos ver hay un estado de conciencia en donde se produce un reconocimiento del impacto que tiene una organización al insertarse en un contexto determinado. Sin embargo, hay un descuido en el aspecto que se refiere al clima laboral que se mencionó en párrafos anteriores lo cual podría establecerse como la aplicación de determinadas prácticas socialmente responsables que excluyen su aspecto interior.

## **IV.2) Cooperativa de trabajo**

La pauta para el análisis de esta organización se basa en los siguientes aspectos que se consideran relevantes.

- Descripción de la organización y cargo de la persona entrevistada.
- Comprensión del concepto de Responsabilidad Social
- Aplicación del concepto de Responsabilidad Social (estrategias).
- Toma de decisiones
- Clima laboral.
- Dificultades
- Virtudes

### **IV.2.1) Descripción de la organización.**

La Cooperativa de trabajo Sol Poniente de Maipú es una organización que presta servicios de aseo y mantenimiento de áreas verdes en determinados sectores de Maipú. Actualmente rondan los ciento veinte trabajadores y funcionan con sistema de licitación de proyectos a los cuales postulan. Tienen contrato con la municipalidad de Maipú hasta el 2015, fecha en la cual se presentarán para ganar una nueva licitación. Hecho no menor debido a que esta cooperativa compite contra empresas privadas que también buscan hacerse con el contrato municipal.

Los informantes de esta organización son dos personas. Una de ellas es Ricardo Gutiérrez quien es Ingeniero Forestal y cumple el rol en terreno de supervisar que se lleven a cabo los trabajos. Esta persona es idónea ya que mantiene un contacto en terreno con los trabajadores y por ende tiene conocimiento específico de las formas en cómo se desarrolla el trabajo y las relaciones interpersonales que se puedan producir.

La segunda persona es la Sra. Marta Ortiz, quien es presidenta del consejo de administración y una de las máximas autoridades de esta cooperativa de trabajo. Esta persona puede aportar no necesariamente con una definición acabada de la responsabilidad social, pero sí con prácticas que ellos no

tengan claras pero que se puedan vincular al concepto. La intención es ver si esta organización tiene algunas prácticas socialmente responsable.

#### **IV.2.2) Comprensión del concepto de Responsabilidad Social.**

Con la intención de obtener el dato inmediato de si hay o no conocimiento acerca de la responsabilidad social, se le efectúa la consulta de si entiende el concepto, teniendo como respuesta lo siguiente:

*Sra. Marta: Mire, eh, la responsabilidad eso como bien dice usted que hace la pregunta. Resulta que la cultura nuestra, sobre todo nuestra cooperativa no es muy, no vamos a decir que todavía la gente no ha tomado consciencia de lo que es ser dueño de una cooperativa ¿entiende?, les cuesta que cómo van a ser dueños de esto... Los socios somos dueños de nuestra cooperativa, entonces la gente no se ha puesto las pilas, no saben la responsabilidad que tenemos aquí, porque aquí hay millones de pesos (Ver Anexo B, Entrevista 2). No se aprecia un conocimiento claro y específico acerca del concepto que se refiere a la responsabilidad social. Sin embargo, como argumenta Patricio Varas, especialista en Responsabilidad Social, el concepto puede ser aplicado a cualquier organización, independiente del rubro. ...Eso dalo por descontado, porque yo conozco casos, quizás del extranjero de cooperativas que llevan muchos años trabajando el concepto de responsabilidad social. O sea, España, por ejemplo hay muchos movimientos de cooperativas en la parte de Cataluña, Barcelona (Ver Anexo E. Entrevista 7). Ante este dato no menor, se establecerá un enfoque que permita ver si al menos existen prácticas socialmente responsables, independiente de que no se detecte explícitamente un manejo de responsabilidad social.*

Es necesario aclarar que la cooperativa analizada no posee una misión o visión declarada, no manejan un sitio web que permita esclarecer ese aspecto. No obstante, hay una proyección de expandirse a otras comunas. *También queremos después ir con las personas idóneas, porque aquí tenemos personas que pueden tener buena llegada con las autoridades y a ir a otras municipalidades a entregar nuestros servicios (Ver Anexo B, Entrevista 2). El tener una idea de expansión territorial y abarcar otros sectores viene a ser una visión en la cual se proyecta la cooperativa a futuro,*

pudiendo generar así más empleo y ganar un reconocimiento mayor que los posiciones de una manera más sólida.

A continuación se busca información que se pueda asociar a conductas socialmente responsable

*“Entonces por ejemplo aquí las personas de esa forma se les tratan más de ayudar de mantener al trabajador. Aquí se dan muchas oportunidades. Una persona puede cometer errores, puede mandarse su embarradita, siempre se les trata de dar otra oportunidad” (Ver Anexo B, Entrevista 1)*

*“Lo cambias a un puesto igual de relajado que en el que estaba pero sin embargo va a estar más controlado y de esa forma tu tampoco podrías decir tú, no tienes, no influyes negativamente en los beneficios que él pueda tener, porque todos aquí tienen su beneficio y están muy claro con eso.” (Ver Anexo B, Entrevista 1)*

*“Se han hecho beneficios, se les regalan tarjetas para el cumpleaños de los socios ¿ya? Se les da un bono a los socios, se les da un vale de mercadería. Así que eso es uno de los beneficios, se les da la ropa, zapatos, todo”. (Ver Anexo B, Entrevista 2)*

La Cooperativa de trabajo, a pesar de no poseer conocimiento especializado de lo que es la responsabilidad social, sí presenta conductas que podríamos catalogar como socialmente responsable ya que se tiene un compromiso de alineamiento con el trabajador en donde a se le “perdonan” errores y asume una conducta más conciliadora. El especialista en Responsabilidad Social afirma que *una PYME de tres personas, puede tener un nivel de aplicación de responsabilidad social mucho más alto que una empresa de mil trabajadores (Ver Anexo E. Entrevista 7).*

Un tema más delicado tiene que ver con los problemas de alcohol que se dan al interior de esta cooperativa en donde se asume que hay gente con esa adicción pero no se le sanciona porque cumplen con su trabajo y son un verdadero aporte para la organización.

*“Entonces Aquí me dijeron, tenemos una persona que tiene problemas serios con el alcohol, pero lo tenemos ahí porque el igual nunca ha faltado un día a trabajar, siempre ha cumplido con los plazos y todo, o sea no es que ande tirado en el suelo está todo el día ahí...parejito, entonces cuando le*

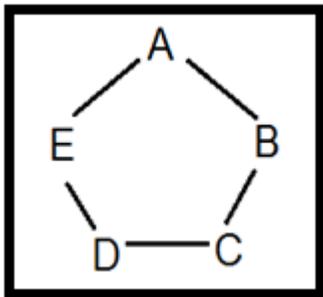
*empiezan a tiritar las manos se manda su pencazo y se nivela*". (Ver anexo B, Entrevista 1). Este aspecto no sería el óptimo dentro de una conducta socialmente responsable, ya que si bien no se sanciona ni se excluye a la persona y se le permite trabajar dentro de la organización, no se le da ayuda una ayuda concreta. Sin embargo dentro de la cooperativa de trabajo se pueden encontrar múltiples realidades en donde todas son acogidas e integradas para que funcionen dentro de esta organización.

#### **IV.2.3) Toma de decisiones.**

*"En la toma de decisiones participa el consejo de administración y ese conjunto con gerente y al supervisor. Porque usted comprenderá que aquí todo es en terreno"* (Ver Anexo B, Entrevista 2)

En función de lo que nos explica la Presidenta de la Cooperativa de Trabajo, esta organización presentaría el siguiente esquema según lo visto en la teoría de las redes comunicacionales propuesta por Leavitt<sup>23</sup>

#### **Ilustración N°4.**



Existe una relación multidireccional en cuanto a la toma de decisiones lo que presupone que es la forma ideal. En parte lo es debido a los beneficios que tiene este sistema que integra a las partes que interactúan al interior de la organización. Sin embargo, se presenta una dificultad que radica en

otros aspectos que tienen que ver con factores educacionales.

*"Aquí por ejemplo la gente por el nivel educacional no tiene la capacidad de poder dividir lo personal de lo profesional. Ellos no dividen el trabajo de lo personal, no, para nada"* (Ver Anexo B, Entrevista 1)

*"Dentro de estas fechas hay una asamblea y creo que eso es mejor ni estar, me han dicho "ojalá no esté, ni siquiera lo inviten a la asamblea"* (Ver Anexo B, Entrevista 1)

---

<sup>23</sup> Lawrence y Lorsch, *Organización y ambiente*.

*“No es posible que pasen estas situaciones, hay cosas muy comprometedoras entre medio bla bla bla” y les subí el tono de la voz. ¿Qué pasó?, al otro día me llamaron y una persona de la vigilancia estaba muy sentida porque le habían levantado la voz” (Ver Anexo B, Entrevista 1)*

Si bien es cierto el sistema de comunicación dentro de la organización es el adecuado, al no existir una homogeneidad en el lenguaje y la especialización, se generan problemáticas que van más allá de lo profesional. Cabe señalar que dentro de esta organización solamente hay dos personas que son profesionales

*“Exacto, junto con el gerente, pero el gerente no trabaja en terreno como yo, de repente va a terreno. Cuando tenemos cosas medias complicadas el entra a ayudar, generalmente cuando son cosas relacionadas con platas, que hay que reponer un juego por ejemplo que vale un millón doscientos mil pesos, entonces ahí “vamos a ver el juego Sergio” y ver si le podemos dar solución. El interviene en la muni conmigo, entonces él tiene más fuerza allá porque todos saben que es el que ve las lucas para negociar y que nos den más plazo”. (Ver Anexo B, Entrevista 1).*

Esta situación devela lo frágil y vulnerable que puede ser esta organización al tener alrededor de ciento veinte personas trabajando, de las cuales, solamente dos están especializadas.

#### **IV.2.4) Clima Laboral.**

*“Entonces, el conflicto acá es el punto de tope, o sea yo ayer tuve una conversación con los capataces porque se me fueron dos personas por bullying laboral...” (Ver Anexo B, Entrevista 1)*

*“...porque yo soy de las personas que van a terreno, me bajo de la camioneta, voy donde el viejito, “buenos días”, “cómo está”, “cómo le ha ido”, “felicitaciones, súper bonita la plaza”, el viejito queda pero feliz”. (Ver Anexo B, Entrevista 1).*

*“Sí, ha habido conflictos, sí. Yo creo que esto debe pasar en todas partes, en toda organización. Ya ve usted en la televisión, en el gobierno, en los clubes, en todas partes hay discrepancias, personalidades, diferentes opiniones y ahí empiezan los problemas” (Ver Anexo B, Entrevista 2)*

*“Pero en estricto rigor, la mayoría son personas de recursos bastante limitados y vocabulario de la gente es muy distinto, hay muchas cosas que acá...” (Ver Anexo B, Entrevista 1).*

*“Ella (La anterior supervisora) claramente, no vuelve, está con licencia, yo estoy por un reemplazo acá, por dos meses se supone y ya me dijeron que me quedo indefinido, porque ella no vuelve y los de la muni me dijeron lo mismo porque son súper amigos y salen a comer en la semana con ella y todo y no vuelve. También ella junto sus problemas personales y los junto con el trabajo, se separó del marido, la pega acá....se cortó las venas y tenía un pelo precioso, largo, se lo cortó todo. Un estado depresivo no menor” (Ver Anexo B, Entrevista 1)*

Pareciera ser que el tema cultural y/o educacional es un factor gravitante en cuanto a la convivencia que se genera al interior de esta organización en donde el conflicto entre los trabajadores parecer ser constante. Estas discusiones sin embargo, no son a un nivel especializado o referido a las funciones laborales, sino que se producen en cuanto a una vinculación entre las funciones y los niveles afectivos o emotivos de la persona. Esto podría entregar luces de que a menor especialización del colectivo laboral, mayor tendencia a entrar en conflictos de carácter más subjetivo. Al no existir un alto nivel educacional en los trabajadores, la convivencia se basaría más en la propia experiencia del individuo y al entrar en una interacción con sus

pares, esta se potencia generando un distanciamiento de los roles que se les solicita cumplir. Existe eso sí en esta organización funciones asignadas, no obstante estos roles no demandan de un nivel técnico y/o profesional determinado, motivo por el cual se pueden ir reubicando en otras labores sin afectar mayormente el funcionamiento de la organización. La especialización entonces, pareciera generar un distanciamiento de la condición humana de la persona, separándola en funciones difíciles de poder ser reasignadas, mecanizando así el proceso de sus acciones al interior de una organización. *Algunos de los indicadores más claros de la existencia del conflicto son el absentismo, el sabotaje, la rotación en el empleo, El trabajo a ritmo lento, los accidentes y otros* (Muñoz y Ramos, 2010). Esta organización es de carácter flexible y dinámica para desplazar en sus funciones a los trabajadores, como se menciona anteriormente en varias ocasiones se hace como respuesta a conflictos. Un dato no menor en cuanto al clima laboral tiene que ver con el rendimiento en función de la edad.

*“Trabajan el triple que un cabro de veinticinco años. Yo te puedo mostrar áreas que parecen campo de golf, es impresionante. La gente de edad es la que hace la pega. Por ejemplo ahí tienes, los dos pionetas son la vagancia misma, son flojísimos”.* (Ver Anexo, Entrevista 1). Lo anterior se menciona en relación a personas de la tercera edad que tienen un mejor desempeño que los jóvenes que conforman la cooperativa, quienes poseen mayor proactividad y una menor pasividad que mostrarían los más jóvenes que trabajan al interior de esta cooperativa de trabajo. Citando nuevamente a Muñoz y Ramos tenemos que uno de los indicadores que se destacan a la hora de los conflictos es el trabajo que se realiza de forma lenta y que en este hecho se vincula con el factor etario.

*“Al viejo que es bueno para la pega, lo meto en un grupo conflictivo, porque sé que ahí él es bueno para la pega y no me pueden decir que es flojo”* (Ver Anexo, Entrevista 1). El clima laboral se vería afectado de manera negativa al interior de la organización en el momento en que se agrupan personas de edades similares. Ante esto se opta por incorporar personas de la tercera edad o con más experiencia como un elemento disuasivo para que se trabaje conforme a las necesidades de la organización y haya una menor tendencia al incumplimiento de las metas que se trazan en la organización.

*“Aquí el tema de convivencia, es un tema preocupante, preocupante, porque hay un dicho que “no son monedita de oro para caerle bien a todos”. Entonces uno puede tener un poquito más de educación, se sabe expresar mejor, de repente usted a lo mejor por ser así, puede caer mal, o sea ahí nosotros como dirigentes tenemos que usar el equilibrio pero en cuanto a la convivencia en sí, hay problemas, es difícil por los caracteres, por la misma educación”* (Ver Anexo B, Entrevista 2). El tener gente especializada, que tenga una manera técnica de expresarse también puede significar conflicto que hace volver al punto relacionado con la educación que gatilla las diferencias al interior de la cooperativa. Esto debiese suponer un objetivo a cumplir por parte de la gente que posee una educación superior a tener que simplificar el lenguaje y tener una mayor proximidad a los trabajadores, ya que el tecnificar el lenguaje en vez de generar una proximidad a las personas, generaría un distanciamiento.

#### **IV.2.5) Dificultades.**

*“Así funciona esto, este es el sistema de una cooperativa, muy complicado, mucho problema social, mucho drama entre ellos mismos, mucha envidia. Son como cabros chicos, porque no me pasan el vehículo...”todas las cooperativas tienen sus vehículos”, creo que hay una que tiene hasta más vehículos”* (Ver Anexo B, Entrevista 1)

*“Créeme que es muy, son muy. Ahí se nota el nivel cultural de la gente. No me he dedicado a ver cuántos tienen cuarto medio y cuántos tienen octavo básico. Eso es un drama, porque hay personas que no saben leer ni escribir”.* (Ver Anexo B, Entrevista 1)

*“En cuanto a lo que usted dice, la convivencia. Mientras no vean los frutos que no opinen, porque los frutos se están viendo”. Al parecer el tema de las dificultades de esta organización se centra en el nivel educacional de los trabajadores y la convivencia que estos tienen al interior. Existe mucha discusión no sólo a nivel de los trabajadores sino que también de los mismos socios de la cooperativa porque muchos de los trabajadores, además, son socios. Es un sistema complejo de interacción o relacionamiento, sumado además con las problemáticas que se generan al interior con temas más personales o enfermedades como lo es en el caso del alcohol.*

#### **IV.2.6) Virtudes.**

*“Yo hay veces en las que digo “cómo lo harán”, “cómo esta cuestión todavía está parada”. Se tienen tanto conflicto, se agarran, pelean, pelea de gatos, queda la embarrada y se agarran entre ellos y al otro día son todos amigos”. (Ver anexo B, Entrevista 1)*

*“Lo positivo que destaco es que el trabajo realizado la cooperativa de ver las cosas de cómo empezamos a cómo estamos ahora eso nos da fuerza adelante porque años atrás no teníamos ni siquiera vehículos, ahora en estos momentos contamos con cuatro vehículos y ya en eso no más tenemos un capital formado de setenta y cinco millones de pesos”. (Ver anexo B, Entrevista 2)*

Independiente de todas las dificultades que se pueden apreciar en esta organización, existe un progreso y un reconocimiento que se está comenzando a implementar, el cual hace ver a la cooperativa como una empresa potente y con proyección debido a las nuevas licitaciones en las que participará. El trabajo que se lleva a cabo es serio y profesional en donde la municipalidad le da plazos y esta organización debe cumplirlos para no recibir multas.

Otro aspecto a destacar es la integración de sus trabajadores, independiente de sus complejidades, se le busca integrar y hacer partícipe a la persona en la organización.

La Cooperativa de trabajo sin lugar a dudas que genera una nueva perspectiva en cuanto a sistema se refiere. Tenemos una nueva imagen de sistema en el cual las partes tienden más al desorden interno que al externo. No obstante se puede apreciar que cumplen a cabalidad los objetivos (Ver Anexo B, Foto), cumpliendo con la mantención de las áreas verdes que les son asignadas. El hecho de ser un sistema que se mueve más por emociones puede generar puntos de conflicto que escapen de las responsabilidades que se les asignan. La cooperativa de trabajo es un sistema abierto caótico, ya que el conflicto es constante y tiende al desorden con facilidad lo que hace que se tenga que monitorear de manera frecuente las funciones que realizan las personas que trabajan ahí. De momento la

cooperativa está alejada de conceptos como la globalización debido a que no existe un registro en medios de comunicación masivo que haga conocida a la organización por los servicios que presta, limitándola a un sector reducido con dependencia a una zona. Sin embargo, haciendo esfuerzos y reuniendo diferentes perspectivas, se podría tener un enfoque que permita a la cooperativa contar con una misión y una visión claramente definidas que pueda solidificar el proceso tanto externo como interno que hasta ahora han sido capaces de llevar a cabo.

### **IV.3) Consultora de gestión y outsourcing.**

La consultora de gestión es una organización que presta servicios de “outsourcing”, vale decir, “externalización de servicios”. *“trabajamos en externalización de servicio y llevamos todo lo que es el mantenimiento y las mejoras de los sistemas de facturación y cobranza de los servicios. Yo especialmente soy del área de cobros”* (Ver Anexo C, Entrevista 3). Esta organización lo que hace es

Las personas que participaron en esta entrevista, una se desempeña en ejecución informática y la otra está encargada del área de recursos humanos. Cabe señalar que esta organización al menos en Chile no cuenta con un departamento de responsabilidad social, sin embargo, el concepto de responsabilidad social sí tiene presencia en España lo que ya presupone una dificultad debido a que los contextos sociales donde se encuentra inserta la consultora difieren entre sí. Tenemos que comprender que el tema de la responsabilidad social se discutió en cuanto a la norma ISO 26000 y precisamente el que no se decretara como norma certificable se debe a los siguientes hechos:

- *No se llegó a acuerdo entre los países. Que llegara alguien externo y creara un sistema de gestión de responsabilidad social y lo certifico. Ninguna empresa podía decir “yo estoy certificado en la Norma ISO 26000*
- *Los países menos desarrollados ante esta posibilidad de que fuese norma, se preocuparon porque se les comenzara a exigir la certificación en ISO 26000, ya que las empresas no estaban preparadas. Los países que más manejo tienen en la norma son Inglaterra, los países nórdicos, lo típico.*
- *Los países con crecimiento exponencial como Estados Unidos argumentaban que la ISO 26000 se usaría para poner problemas para exportar. (Ver Anexo E, Entrevista 7)*

Por una parte se me menciona en el caso de la consultora de gestión, que por temas contractuales no se puede entregar el nombre de la compañía y mucho menos de las personas involucradas, ya que se maneja información confidencial y en ese aspecto la consultora debe velar por la protección de la información y de sus clientes.

#### **IV.3.1) Comprensión del concepto de Responsabilidad Social.**

La persona que trabaja en la consultora de gestión, reconoce no tener conocimiento alguno de lo que es la responsabilidad social. En cambio la persona encargada del área de Recursos Humanos (desde ahora RR.HH) si establece una definición adecuada de la responsabilidad social, como concepto. *“Mira acá propiamente tal, no se trabaja mucho con el concepto de responsabilidad social, ya que lo vemos solamente desde el aspecto de sustentabilidad porque nos vinculamos más con los clientes que básicamente son otras empresas pero la forma en como entiendo la responsabilidad social es el compromiso que asume la empresa con las personas en donde se encuentre”* (Ver Anexo C, Entrevista 4). Al momento de ahondar en por qué tienen en otros países el concepto y no en el nuestro la respuesta es la siguiente:

*“Pensamos que el tema como está planteado a modo general y que al ser parte de una de nuestra empresa, a pesar de estar en otro país se ajusta al contexto chileno”* (Ver Anexo C, Entrevista 4). Como ya se dijo anteriormente el concepto precisamente no posee una definición precisa, porque no se puede adaptar de una sola forma al contexto de cada país. Dicho desde la perspectiva sistémica, no podríamos establecer una unificación de sistemas entorno a un concepto en el cual las totalidades funcionales no se encuentran en el mismo territorio o bajo un mismo contexto que permita definir las, esto porque las partes que rodean al sistema son diferentes, economía, política, tecnología son partes que componen o le dan un sentido al sistema.

La visión que tiene esta consultora es genérica y se describe de una manera en la que se dice básicamente que *se pretende mantener en el tiempo una entrega de servicio que permita a las empresas a generar un incremento de*

*alto desempeño* (No se pueden entregar fuentes específicas, ese punto se tocará más adelante en el análisis), esto se aplica a nivel latino americano. Al revisar el sitio web de esta página, se busca acceder a sus reportes de sustentabilidad para ver qué hacen durante el año, pero la sorpresa es que estos se encuentran en inglés y que se responden a la consultora de gestión localizada en Estados Unidos

#### **IV.3.2) Aplicación del concepto de responsabilidad social (Estrategias).**

En cuanto al relato de la persona que trabaja en la consultora se le pregunta acerca de si se generan espacios fuera de la oficina y su respuesta es la siguiente:

*“Se da en el día a día, cuando uno tiene el tiempo. Podemos ir a tomar un café a la máquina. En los almuerzos tenemos comedor donde a veces vamos a comer en grupo y todo...”* (Ver Anexo, entrevista 3)

Para tratar de indagar un poco más, se le consulta acerca de dónde viene esa iniciativa a lo que responde:

*“Sí. Aparte, están los temas de la fiesta de la empresa una vez al año. En el contrato se realizan cosas, pero siempre es a nivel de grupo, o sea, a nivel de contrato. Entre nosotros proponemos las cosas, algunas veces se da y otras no”.* (Ver Anexo C, entrevista 3)

En cuanto al encargado de RR.HH afirma lo siguiente:

*“Nosotros buscamos el poder integrar al trabajador y otorgamos ocasiones en las que pueden tener momentos para compartir con sus compañeros fuera de las horas laborales”.* Ante esto se pregunta con qué frecuencia y la respuesta es: *Es relativo, depende de cómo estén las cosas con nuestros clientes. Es complejo el tema aquí ya que como se trabaja con terceros de manera directa tenemos una alta rotativa, una semana llega un grupo por ejemplo y al siguiente es trasladado a una empresa para asesorar, ¿me entiendes?* (Ver Anexo C, Entrevista 4)

Investigando en la página que tienen con la extensión .cl (que es la que se usa para páginas de internet de nuestro país) vemos que no poseen un

apartado en conductas medioambientales como el reciclaje (Ver Anexo C, Captura de pantalla)

La consultora en gestión por su cuenta, carece de una constancia en mantener una conducta socialmente responsable con sus trabajadores y el entorno. Esto se debe principalmente a la esporádica preocupación por fomentar una interacción entre los trabajadores y generar espacios de esparcimiento que puedan aliviar las jornadas laborales al interior de la organización. Tampoco se registra que esta organización establezca lazos con terceras entidades para brindar ayuda de tipo humanitaria.

Un dato que también se consulta a la persona encargada de RR.HH es acerca de la planificación anual que tiene la organización ante lo que responde:

*“Nuestra planificación en palabras sencillas en captar clientes a quienes prestar servicios y la plana estratégica se define una vez que nos relacionamos con el cliente, tenemos varias áreas tales como financiera, informática, inclusive aduaneras. Entonces la planificación se hace por áreas, pero a nivel general tratamos siempre de satisfacer las necesidades de nuestros clientes en determinado tiempo para levantar los informes anuales”* (Ver Anexo C, Entrevista 4). Este sistema organizacional se valida de manera externa. Si este sistema no se inserta en otras totalidades simplemente no funciona, por lo que define su rol al interactuar desde el interior en otras organizaciones, es una forma interesante en la que opera ya que se tenía pensado que los sistemas operan netamente desde el interior al exterior para vincularse con otras empresas en una relación más indirecta, pero en este caso la relación va entrelazada.

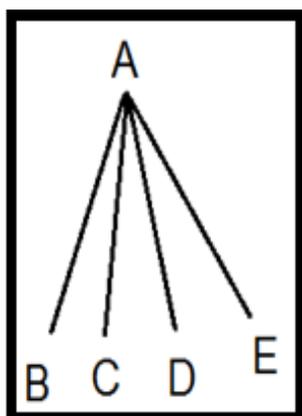
### IV.3.3) Toma de decisiones.

*“En general, en estricto rigor debería ser un asistente que ejecute y el analista que vaya entregando todo lo que es el análisis, las estimaciones y requerimientos y ahí pasaríamos al siguiente nivel que sería el sénior que tiene el contacto con el cliente, hace la gestión del equipo de ahí subiríamos a un especialista que tiene la gestión de varios equipos y así...” (Ver Anexo, Entrevista 3).*

*Las decisiones pasan primero por la plana general de nuestra consultora la que define los parámetros para tratar con el cliente, lo que lleva a que un ejecutivo sénior informa al equipo, dependiendo del área claro, pero más menos así se toman las decisiones aquí (Ver Anexo C, Entrevista 4)*

El modelo en la toma de decisiones de esta organización se asemejaría dentro de la teoría de las redes comunicacionales al segundo modelo visto en la teoría de las redes de comunicación.

#### Ilustración N°5.



Según se señala esta forma de generar las toma de decisiones es la más rápida, no obstante es la que más incomoda a quienes participan de ella debido a que este tipo de comunicación es propio de las organizaciones mecánicas las cuales son altamente especializadas y que tienen un carácter vertical en cuanto al alineamiento de los cargos que están claramente definidos, lo cual entrega menor movilidad a los demás cargos para efectuar aportes en estos procesos.

#### **IV.3.4) Clima laboral.**

*“No hay como mucha relación dentro de los otros equipos” (Ver Anexo C, Entrevista 3)*

*“...Porque uno se va dando cuenta en quién confiar y en quién no entonces igual se va poniendo complicado el tema porque uno tiene que saltar el conducto habitual y tiene que ir a hablar con un superior de más arriba y ahí entra el tema de cómo lo tome la otra persona porque uno se está saltando el conducto”. (Ver Anexo C, Entrevista 3)*

*“Mira yo te diría que el clima aquí se relaciona con el rol que desempeña la persona, tenemos áreas que trabajan de manera fija acá y esas áreas tienen más interacción, no es que ande pendiente pero uno se da cuenta, otras áreas como tienen más relación con el cliente de manera directa, son más distantes acá, obvio que no es por voluntad propia, el trabajo, lo que haces, te condiciona y a veces eso afecta en que se genera un ambiente...¿digamos frío? Ahora no sé, yo creo que eso también dependerá de la unidad de los equipos, yo no convivo con ellos porque cumplimos roles diferentes” (Ver Anexo C, Entrevista 4).*

El clima laboral en esta organización, sería de un carácter más vinculado a la indiferencia entre los equipos de trabajo, ya que si lo relacionamos con que no se generan espacios para poder relacionarse de manera constante, conocerse e interactuar de manera independiente del trabajo, las personas se remiten a realizar sus funciones laborales. Esto no sucede al mirar a los grupos de manera interna, en donde se reconoce que existe un buen clima, pero que al exteriorizar una relación con otros, no se produce el mismo efecto. Esto está vinculado directamente con la no generación de espacios para compartir o conocer a las demás personas. Las partes que forman al sistema crean subsistemas de convivencia que tienen una vinculación poco constante. La alta diferenciación de roles y agrupación en áreas determinadas, condiciona la interacción “subsistémica” que se pueda dar..

Una duda que surge en esta organización y que se plantea tiene que ver con las barreras puestas para llevar a cabo la investigación ya que se solicita máxima confidencialidad. La persona encargada de RR.HH lo recalca bien.

*“Verás, acá el tema de la información es sumamente delicado, prestamos servicios a muchas organizaciones y trabajamos básicamente con su información confidencial. Trabajamos con áreas financieras, con áreas de ingeniería específica que a su vez, prestan servicios a terceros. Es una verdadera red laboral en donde las filtraciones de información pueden repercutir en la credibilidad que tengamos ante nuestro cliente. Manejamos mucha información de las personas, números telefónicos, estados de cuentas, situaciones contractuales, etc etc. Entonces claro, debemos ser serios en ese aspecto y es por eso que nuestra organización no tiende a participar de manera abierta en estudios efectuados por terceros, salvo que sean solicitados por vías normativas, pero ahí queda” (Ver Anexo C, Entrevista 4)*

*“Las organizaciones se estructuran de distinta forma, las personas son distintas. Los contratos tienen distintas características y hay distintos requerimientos por parte de los clientes. Por ejemplo, en un banco el tema de la seguridad y la información es muy crítico, cosa que para otros clientes no es tanto.*

*Investigador: Algunos son más complicados con el tema de la información y otros son menos complicados, en palabras sencillas.*

*Informante: En general en todos lados el tema de la información es crítico y es complejo pero en algunos lados uno tiene opción de ver más información que en otros lados por ejemplo pero porque hay un tema de restricciones que se dan. El tema de los bancos es mucho más complejo por el tema de la superintendencia y todo eso. En el lado de la telefonía también lo es pero igual hay más libertades entre comillas, no sé si sería esa la palabra, pero igual conlleva a que uno tiene que ser responsable con todas las cosas que ve y escucha y lee porque son temas que a veces son muy críticos, información confidencial”. (Ver Anexo C, Entrevista 3)*

La publicación de información es una detonante que en medios tan globalizados como los que existen hoy en día, cualquier escape que se de en este aspecto puede dañar al sistema, por lo que se debe proteger detrás de un alineamiento de confidencialidad, haciendo que ese aspecto recubra a la organización y pueda garantizar la entrega de un servicio serio. Esto

minimizaría la probabilidad de generar un caos organizacional que podría hacer perder a los grupos de interés que tiene esta organización

*“Cada líder o jefe, porque las dos cosas son distintas, son muy, muy distintas tienen distintos perfiles y uno sabe quiénes reaccionan ante las cosas y quienes simplemente se quedan, se escuchan y se las guardan para ellos”* (Ver Anexo C, Entrevista 3)

*“Tenía un jefe que imponía su punto de vista, que mandaba y daba órdenes y era un jefe...No esperabas más allá de eso. Era un jefe, era una persona que se imponía por más que tú tuvieras o no razón, le importaba poco e imponía su punto de vista siempre en función de su cargo. En cambio en ese mismo equipo, teníamos otra persona que aunque estaba un nivel más abajo del jefe que teníamos que era, la persona que te digo era mi jefe real, esta otra persona era la segunda al mando, pero era una persona que tenía otro perfil, tenía otra forma de hacer las cosas, que se la jugaba por el equipo, estaba pendiente de tu opinión, le importaba, trataba de hacer cosas en función de lo que tú le decías y no trataba de imponer las cosas en función de un cargo o algo así y creo que trataba de llegar a un consenso negociando y no tenía el cargo, pero se ganaba nuestra lealtad”. (Ver Anexo, Entrevista 3).* Esta diferencia tan marcada que propone la persona entrevistada, establece un claro reconocimiento que va más allá del simbolismo del cargo, generando una instancia en donde se aprecia la forma de dirigir un grupo. Esto no solamente beneficia al trabajador generando un lugar más grato para trabajar, sino que también modifica la postura con la que el trabajador se alinea con la organización, asumiendo un mayor compromiso con lo que hace.

*“Investigador: O sea, el líder que tú mencionas integraba más a las personas que estaban trabajando*

*Informante: Nos comprometíamos con él*

*Investigador: ¿Ustedes voluntariamente se comprometían más?*

*Informante: Claro porque él también nos daba seguridad, nos ayudaba, nos cubría cuando lo necesitábamos, entonces era distinta la relación, era más de complicidad un poco. Uno se comprometía con él y si el necesitaba ayuda uno tenía que estar porque cuando uno necesitaba ayuda él también estaba*

*cubriéndonos y ayudándonos. Nosotros íbamos generando compromiso” (Ver Anexo, Entrevista 3).*

En consecuencia de lo anterior, el simbolismo de un cargo se ve disminuido en cuanto a la percepción que se establece en el grupo cuando hay alguien, que en la práctica tiene una mejor empatía y proximidad con los equipos de trabajo, generando una complicidad que beneficia el trabajo en conjunto y un potenciamiento en la calidad de los resultados que se obtiene a partir de lo realizado.

#### **IV.3.5) Dificultades.**

*“Informante: No se dan cuenta que a veces con cosas pequeñas uno podría estar mejor.*

*Investigador: ...Que con cosas pequeñas uno podría estar mejor...*

*Informante: ...Haciendo la pega...*

*Investigador: ¿Cómo cuáles?*

*Informante: ¿Recuerdas que te contaba lo de los happyhours? A veces son bastante reacios a hacerlos y que en general a veces los tenemos que hacer entre nosotros y pagarlos entre nosotros y ellos no sé si organizaran algo y se pusieran con las lucas, sería otra la mirada que tenemos hacia ellos. El tema por ejemplo, hemos protestado harto por las sillas porque las sillas no tienen apoyabrazos y no nos han pescado. Y de verdad molesta harto porque cuando tienes que estar sentado diez, ocho horas en esa silla trabajando”. (Ver Anexo C, Entrevista 3).*

*“Qué dificultades podemos ver...Mira yo creo que el aspecto comunicacional entre las áreas no está del todo fomentado. Piensa que trabajamos por lo general desde las sombras se podría decir (risas), porque nuestro aporte va hacia terceros y más encima, si nos aislamos eso igual afecta en parte, porque uno busca un reconocimiento indudablemente y ese reconocimiento si ya no nos lo llevamos por impulsar a terceras organizaciones, mínimo, mínimo tener un espacio de intimidad con nuestros compañeros de trabajos,*

*tanto los que están aquí como los que se encuentran en otras organizaciones.” (Ver Anexo C, Entrevista 4)*

En esta organización no se generan espacios de integración para los trabajadores. Las actividades las deben financiar ellos en horarios que van fuera del trabajo (en algunas ocasiones) y además, presentan molestias con parte del equipamiento que utilizan. La calidad de vida laboral se ve afectada en este aspecto al momento de detectar las debilidades ya que existe una alienación en cuanto a las funciones que se desempeñan en esta consultora. Esto se podría deber al carácter que tiene de prestación o externalización de servicios lo que afecta de manera directa en las formas de agrupación que se generan al interior de la organización. El sistema organizacional si bien funciona, la disociación de sus partes y el poco relacionamiento interno que tienen afecta probablemente en el estado anímico de quienes trabajan, condicionando así sus funciones netamente al cumplimiento de metas impuestas por los clientes

Otra dificultad que se desprende de esta organización es la forma en cómo se toman las decisiones que son de manera vertical y altamente jerarquizada, sumado con la poca capacidad de intervención que ello conlleva.

#### **IV.3.6) Virtudes.**

*“Tenemos un grupo de personas donde ahora estoy que más allá de lo competente, hace más agradable el trabajar” (Ver Anexo C, Entrevista 3).*

*“Existe gente capaz, gente sumamente profesional que a pesar de lo estresante que esta pega es a veces, saben integrar a sus compañeros o saben responder de manera objetiva a las necesidades de nuestros clientes. Es secreto a voces de que esta organización es dispersa debido a todos los campos que nos toca abarcar, pero más allá de eso, se puede ver un buen desempeño y reconocimiento por parte de los clientes”.*

La consultora de gestión presenta un sistema altamente disperso que busca satisfacer las necesidades de terceros. El discurso gira siempre entorno a los clientes por sobre el aspecto interno. Quizás la constante incorporación a otros sistemas, hace pensar a las personas que trabajan para la consultora que sus clientes son EL sistema y que su lugar de trabajo es netamente una línea que les une a esos sistemas-clientes. Aquí se detecta la disociación estructural al momento de tratar de unirlos como un único sistema, ya que no se generan espacios de unión que les permita verse como un todo específico que tiene por función, responder a otros sistemas.

#### **IV.4) Banco de Crédito e Inversiones.**

Primero que todo haremos una revisión del banco como sistema, mostrando su visión y misión que están claramente definida.

##### **VISION**

*Aspiramos ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse.*

##### **MISIÓN Y VALORES**

*Bci se define como una Corporación de Soluciones Financieras que participa en todos los negocios y operaciones financieras que la Ley General de Bancos le permite, ofreciendo a la comunidad productos y servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgos y exigentes estándares éticos, los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en sus empresas. En este marco, y con el propósito de cumplir sus objetivos y políticas, la Corporación se compromete a cuidar que dichos logros se obtengan con especial énfasis en los que considera sus cuatro pilares fundamentales:*

##### **Accionistas**

*Las políticas y decisiones de negocios deben estar siempre destinadas a incrementar el patrimonio que los accionistas tienen invertido en la empresa, procurando que el retorno sobre su inversión sea superior al promedio del sistema bancario, acompañado de niveles de riesgo normales para los negocios en que se desenvuelve la Corporación y con el máximo nivel de transparencia posible en su conducta de acuerdo a las leyes, reglamentación y marco ético vigente.*

##### **Clientes y proveedores.**

*Los productos y servicios que las empresas Bci entreguen a sus clientes deben ser de óptima calidad, a precios competitivos, innovadores y destinados a satisfacer adecuada y oportunamente sus necesidades. Siempre se debe considerar que los clientes son la base del éxito de la Institución, y por ende, las relaciones comerciales con ellos deben ser*

*mantenidas con una perspectiva de largo plazo. Con los proveedores se debe mantener relaciones de mutuo beneficio, lealtad en el tiempo y altos estándares de calidad, cumplimiento y transparencia.*

### **Colaboradores y sus familias.**

*La Corporación debe procurar que todos sus colaboradores tengan una calidad de vida digna, un trabajo estable y con posibilidades de desarrollo personal, profesional y familiar, incentivando y retribuyendo adecuadamente el buen desempeño, el esfuerzo individual y grupal, entregando al mismo tiempo las directrices y normas que mantengan un ambiente laboral de excelencia y un comportamiento profesional y ético exigente. La Corporación se define como una empresa familiarmente responsable, en términos que se encuentra comprometida a procurar que las funciones de los colaboradores se desarrollen en condiciones compatibles con una adecuada vida personal y familiar.*

### **Sociedad**

*El compromiso de la Corporación es desarrollar sus negocios y actividades dentro de la legislación vigente, en el país y en las plazas del exterior en que actúa con plena observación de los principios éticos que aseguran el respeto de los derechos e intereses ajenos, de acuerdo con los cánones establecidos y aceptados por la sociedad. Como empresa también está interesada en contribuir efectivamente a mantener un medioambiente sano y a incrementar el patrimonio social, cultural y económico del país, apoyando iniciativas en esa dirección.<sup>24</sup>*

BCI como sistema no solamente tiene un reconocimiento de su misión y visión, sino que también incorpora a su eje de funcionamiento, aspectos que involucran a actores diferenciados en cuanto a lo que se les puede ofrecer y el compromiso que como entidad, asumen llevar a cabo.

Se sabe que BCI es reconocido por su buen funcionamiento y esto lo avala el especialista en responsabilidad social que fue entrevistado a quien se le comentó las organizaciones analizadas, de la cual destacó el comportamiento que este banco tiene en aspecto de responsabilidad social.

---

<sup>24</sup> [http://www.bci.cl/accionistas/vision\\_mision\\_y\\_valores.html](http://www.bci.cl/accionistas/vision_mision_y_valores.html)

*Sí y yo te diría que en Chile, es el banco que tiene más desarrollado el tema de la responsabilidad social. (Ver Anexo E, Entrevista 7)*

BCI cuenta con varios reconocimientos, destacando los de Great Place to Work (Ver Anexo D). *Banco del año en Chile (The Banker). Primer lugar en Ranking Merco 2012. Sello más por Chile (premio que se le otorgó por su participación en diferentes proyectos de inclusión social), Premio a empresa que ofreció más capacitaciones a nivel nacional en 2012. Premio al empleo joven 2012 AIEP. Primer lugar en premio QUEVEO categoría familiar. Premio calidad de servicio corresponsales. Segundo lugar en Ranking de Empresas Innovadoras 2012. Premio empresa más postulada en Feria Laboral. Premio EFFIE 2012, Oro en categoría Éxito sostenido. Premio Plenus. Tercera empresa más transparente en Chile 2012. 4º Lugar como banco más seguro en Latinoamérica<sup>25</sup> y la lista sigue...*

Ya tenemos un panorama de que estamos ante una organización que tiene un alto índice de responsabilidad social, por lo que veremos ahora desde una perspectiva más interna cómo es que opera.

---

<sup>25</sup> <http://www.bci.cl/medios/2012/investor/dectos/memorias/BciMemoria2012.pdf>

#### **IV.4.1) Responsabilidad Social como concepto.**

Lo primero que se pretende rescatar es la noción que manejan respecto a la Responsabilidad Social para de ahí poder avanzar en otros aspectos para ver si se relacionan con sus propuestas. Las personas entrevistadas son Luis Acuña, Jefe del Depto. Corporativo Salud, Seguridad y Medio Ambiente. A pesar de no estar asociado directamente, esta persona es idónea por tener conocimiento en medioambiente, una de las aristas que se ve impactada por la inserción de las organizaciones. La otra persona entrevistada es Felipe Adasme, Analista Sénior de normas y filiales quien si bien es cierto, no se vincula al área de Responsabilidad Social puede sustentar las prácticas que tiene el banco. Si BCI tiene tantos reconocimientos, necesariamente sus trabajadores deberían tener un conocimiento al menos superficial de las políticas de responsabilidad social que genere la organización. A continuación veremos qué se obtuvo.

*“Sí. La banca en general tiene concepto de responsabilidad social, como gerencia. Tú te puedes meter en las memorias de sustentabilidad. Los programas que se hacen son permanentes. “El amigo digital”, las clases de formación en ciertos ramos duros a personas de escasos recursos, a las niñitas de la corporación de ayuda la menor, se les enseña matemática, física química por los propios colaboradores. Son voluntariados.*

*Como te decía hay muchos detractores, eso es una mirada mezquina, porque el echar abajo el aún pensar en la época de Taylor que las empresas están hechas para producir bienes y generar recursos, esa es una mirada extrema de dar continuidad a un estilo de administración que ya quedó arraigado en el pasado. Las empresas evolucionan sin duda que hay accionistas y hay que responder a ellos. Pero hoy en día el concepto es cómo la empresa se ve insertada en un entorno, no solamente instalando un producto, sino que además en la banca, nos interesa demostrar” (Ver Anexo D, Entrevista 6)*

En cuanto a la entrevista efectuada al Analista Sénior del banco, comprende de la siguiente forma el concepto de responsabilidad social

*“Es lo que puede hacer la compañía o empresa donde uno trabaja respecto de retribuir parte de sus ingresos hacia la comunidad” (Ver Anexo D, Entrevista 5).*

Ambas respuestas se pueden homologar en cuanto a responsabilidad con una exterioridad, con un tercero existente. Un compromiso en el cual se busca retribuir el impacto que un sistema provoca al interiorizarse en un contexto social determinado.

Un aspecto interesante es el que señala Luis Acuña, al reconocer gente a favor y detractores del concepto de responsabilidad social. Esta persona también reconoce el carácter de la norma ISO 26000 como no certificable, *Luis Acuña: Sí, está la 26000 que no es certificable, pero te da orientaciones porque esto es algo voluntario y al ser voluntario, siempre van a haber críticos y detractores (Ver Anexo D, Entrevista 6).* Lo anterior se relaciona con lo mencionado por Patricio Varas, especialista en responsabilidad social quien afirma que son básicamente las diferencias de contextos que afectan la creación de un único término que englobe a todas las organizaciones bajo un solo concepto de responsabilidad social (esto es lo que afectó la creación de la ISO 26000 como norma certificable mencionado anteriormente).

Esta organización no parece tener capacitaciones específicas respecto al concepto de responsabilidad social, pero sí se da una constante retroalimentación de las cosas que se hacen

*“Capacitación propiamente tal no. Lo que sí, tenemos harta información de lo que la empresa hace y cómo nosotros podemos cooperar con lo que se hace para ayudar a la empresa con su responsabilidad social” (Ver Anexo D, Entrevista 5).*

#### **IV.4.2) Estrategias de Responsabilidad Social**

*“Sí, por lo general hay campañas. Donde yo trabajo tiene apadrinado a un hogar de niño. Entonces se pueden hacer actividades con ellos y ese hogar es de la empresa donde yo trabajo y los socios son los mismos trabajadores y gran parte de los dueños del banco aportan a ese hogar. Las actividades son por ejemplo donar equipo a canchas amateur, plantación de plazas, esas son las actividades que principalmente se realizan Con el hogar de niños por ejemplo es permanente, llevan años con esto desde que casi se creó el banco y lo de las plazas y forestaciones, actividades con ancianos es al menos un par de veces al año.” (Ver Anexo D, Entrevista 5)*

*“Las actividades principales son con niños y tienen convenio con Fundación Las Rosas y últimamente se ha hecho mucho por reforestar o habilitar lugares para niños, plazas, canchas. La idea es lograr sacar a niños del riesgo social, ayudar en el riesgo social de niños y de niñas a través del deporte o lugares de esparcimiento” (Ver Anexo D, Entrevista 5)*

*“El banco antes de que las realice las informa para que uno se organice y quiera participar y una vez realizada la publican en una revista y así le dan más publicidad a lo que se realizó, internamente en realidad, no se publica hacia afuera”. (Ver Anexo D, Entrevista 5)*

*“Primero, la banca contamina: Sí, la banca también contamina y no obstante se desarrollan condiciones que mitigan ese efecto de contaminación, consumo de papel, consumo de energía eléctrica, el uso de equipos que contienen metales pesados, computadoras. En el banco reciclamos los computadores, las pantallas, tenemos un convenio con una de las entidades que captura los metales pesados. Tenemos el reciclaje de los tóner, el reciclaje del papel y no por una cuestión de imagen” (Ver Anexo D, Entrevista 6)*

BCI como sistema incorpora a agentes externos como subsistemas que tienen roles sociales en sectores específicos y presta ayuda concreta, haciéndolos partícipes de sus proyectos e integrándolos como agentes reconocidos a quienes deben proteger o mitigar los impactos que como entidad financiera puedan tener. Esto potencia a los subsistemas que

encuentran una vía nueva para poder existir y seguir siendo un aporte social, el cual impulsa un sistema mayor en términos de capital como lo es BCI.

*“Tú vienes, eres una PYME, tú tienes una librería y necesitas un crédito, necesitas agrandar tú librería. Nosotros evaluamos, no solamente el estado de tus pasivos, o por el comportamiento financiero, sino que además, por emprendimiento hay una contribución y eso además pega en requerir mayor recursos, vas a necesitar más personas, querrás poner otra librería, eso al final es una cadena, eso es valor compartido. No tal vez con una mirada tan economicista o de rentabilidad, sino que yo te apoyo, viendo el aporte social que quieres lograr”. (Ver Anexo D, Entrevista 7)*

Otra estrategia palpable tiene que ver con fomentar desde su área financiera a potenciales sistemas que pretendan surgir pero que carezcan de poder adquisitivo, ante lo cual BCI, como sistema financiero, financia a estos sistemas menores en función no solamente del capital que soliciten, sino que también del impacto social que pretendan asumir. BCI cuenta con proyectos como NACE y RENACE que van dirigidos a las PYMES para contribuir a la sociedad.

#### **IV.4.3) Toma de decisiones**

*“En el trabajo normal, nosotros tenemos reuniones todos los lunes que por lo general es toda una mañana donde se planea toda la semana. Se hace ver qué dificultades has tenido en la semana anterior, resolver los problemas. El trabajo en equipo es bastante fuerte” (Ver Anexo D, Entrevista 5)*

*“Entonces por lo general la reunión de los gerentes, al menos en la gerencia mía es los lunes en la mañana, parte a las nueve y media y termina a las once y media. Después la reunión de los jefes hacia abajo parte a las dos de la tarde y termina a las tres y media, cuatro, que ahí cada jefe se divide en su área y se baja la decisión de la gerencia y se hablan los planes de la semana. Entonces no hay decisiones que no se discutan”. (Ver Anexo D, Entrevista 5)*

*“Todas las decisiones son tomadas en consenso, por lo menos se consultan. No sabría decirte si alguna se impone fuertemente, porque por lo menos todas se conversan” (Ver Anexo D, Entrevista 5)*

La toma de decisiones en esta organización la podríamos catalogar como mixta porque si bien es cierto hay un lineamiento gerencial que desciende verticalmente, todos los pisos en donde se llevan a cabo las decisiones son en base a consenso y no se toman de manera unilateral. Esto evidencia un alineamiento en cuanto al constante consenso que genera una discusión exhaustiva de las decisiones que se tomen, anulando la imposición de las medidas que se resuelva para la organización bancaria. Esto presupone también una mejora considerable en la integración de los actores ya que al discutir las decisiones se puede establecer que hay una consideración por las perspectivas que puedan aportar los equipos de trabajo que participan del proceso, dando espacio para considerar nuevas proposiciones. No se detecta un sistema caótico en el banco BCI, de serlo o de tener esos lapsos, con las constantes discusiones estratégicas, se deberían zanjar de manera oportuna y sin daños colaterales mayores. Esto porque se podría inferir en función de todos los reconocimientos que este sistema tiene que la estructuración sistémica en cuanto a las partes que la componen, está condensado en una constante retroalimentación, protegiendo desde las

partes mismas al sistema como totalidad. En relación a los premios obtenidos no podríamos establecer que existan malas prácticas laborales al interior de esta organización.

#### **IV.4.4) Clima laboral**

Existe un reconocimiento externo entregado por Great Place to work, entidad que destaca a las treintaicinco mejores empresas para trabajar en nuestro país, reconocimiento que es informado a sus trabajadores. Lo que más se destaca es la preocupación del empleado para que este se encuentre alineado con las finalidades de la organización mediante lo que se menciona como una “ecuación virtuosa”. Esta ecuación propuesta responde a un sistema de acción y reacción en el cual si se mantiene a un trabajador contento, podrá atender de mejor manera a los clientes, luego el cliente “compraría” más y esto beneficiaría a los accionistas, los cuales verían ganancias en su inversión.

*“Sí, está dentro de nuestras metas y objetivos. Está dentro de la estrategia del banco y eso se transmite año a año”* (Ver Anexo D, Entrevista 5). Para esto obviamente el trabajo que se debe realizar en esta organización ha de ser constante, primeramente para poder conseguir dichos reconocimientos y a su vez mantener una estabilidad al interior de la organización que permita establecer un buen clima laboral que esté dentro de la estrategia que establece el banco para mantener a sus trabajadores dentro de un contexto agradable para desempeñarse.

A lo anterior se suma que no existe una presión por ser despedido ya que esta organización funciona con una política de tipo “familiar” en cuanto al nivel de integración y compromiso que asume la organización con su trabajador.

*“Más que trato de personal, como el banco tiene esta política de protección hacia sus empleados de repente hay mucho empleado subvencionado, o sea hay mucha gente que para hacer un mismo trabajo” (Ver Anexo D, Entrevista 5)*

*“No es política del banco ahorrar costo despidiendo personal” (Ver Anexo D, Entrevista 5).* El tener poca rotativa genera una estabilidad sistémica que solidifica las partes componentes, teniendo menor movilidad y con ello menor tendencia a tender que readaptar constantemente sus lineamientos con nuevos integrantes.

## **Conclusiones.**

La investigación realizada deja varias reflexiones sobre lo que es la responsabilidad social.

En primera instancia no se debería pensar en la responsabilidad social como un acto filantrópico ya que muchas de las acciones que podrían definirse desde una perspectiva socialmente responsable pueden ser realizadas en el día a día sin darse cuenta o proponérselo siquiera. Tampoco se debiese entender la responsabilidad social como un concepto vinculado a la caridad. La responsabilidad tiene una finalidad que responde a un modelo de gestión que pueda armonizar la relación organización/sociedad, permitiendo la convivencia de la primera que se inserta en contextos sociales determinados.

Respondiendo al tercer objetivo específico. Tenemos que las organizaciones como sistemas se relacionan con la sociedad en función de poder generar lazos de convivencia en los que se aceptan las unas a las otras. Existe al menos una vinculación de reconocer que las organizaciones se establecen en sectores generando un impacto específico que de una u otra forma ha de generar cambios en el comportamiento social. Quizás una excepción podría ser la Consultora de Gestión. Sin embargo, si pensamos en esta organización como una entidad que externaliza sus servicios, tenemos que lo hace hacia otras organizaciones y que estas, pueden estar insertas en la sociedad teniendo un impacto definido. A pesar de que se pueda entender que el funcionamiento de esta Consultora en particular, pueda operar desde atrás, el impacto, lo que esta realiza tiene consecuencias en la sociedad. Recordemos que en dicha organización se maneja información confidencial de personas comunes y corrientes, motivo por el cual, existe una relación indirecta con la sociedad. Lo podríamos explicar mediante la acción de un sistema a través de otro que impacta o llega a tocar a la sociedad finalmente. Tanto BCI, CGE y la cooperativa de trabajo tienen una inserción en la sociedad declarada. La cooperativa de trabajo, recordemos que se encarga del mantenimiento y reconstrucción de áreas verdes partes de la comuna de Maipú, por lo que su contextualización entorno al medioambiente es directa e irrefutable. Ahora bien, en el caso de las organizaciones mayores que serían CGE y BCI (en cuanto a presencia a nivel de país), su relación con el entorno

o la sociedad responde más a un acto de amortiguar el impacto que estas producen en la sociedad.

En cuanto a las estrategias (respondiendo al segundo objetivo específico) estas varían ya que como explicó el especialista en responsabilidad social que fue entrevistado, son organizaciones con dimensiones similares, pero ejecuciones diferentes. Si hubiésemos tomado un solo tipo de casos, el número de estrategias se reduciría a una generalidad de estrategias con una evidente similitud. Sin embargo podemos ver que existen variadas formas de interpretar los roles que se deben asumir a la hora de hablar de responsabilidad social dependiendo del rol que cumpla una organización que se encuentra inserta en un contexto determinado. BCI responde como un sistema más íntegro que el resto de los casos analizados ya que posee varios reconocimientos por su aporte tanto a nivel medioambiental, social y laboral. Esto hace pensar en que del resto de casos el enfoque va con mayor énfasis a un solo sector. Por ejemplo, en la Compañía de electricidad su enfoque radica en la sociedad y en el medioambiente, sin embargo, no se recoge información en cuanto a aspectos laborales y el lineamiento que esta posee es de un carácter más tradicional ya que se sigue una línea rígida de comunicación en donde la integración laboral es poca, por lo que no se detecta que la organización busque generar estrategias en dicha área. La consultora de gestión por su parte, tiene el mayor énfasis en responder a la demanda de sus clientes que como hemos visto, son terceras empresas o sistemas que solicitan servicios para gestionar sus organizaciones. Como hemos visto, no necesariamente una organización por decir que es “socialmente responsable” lo sea en todos los aspectos. Así como también vimos que una organización que no posee un conocimiento acabado y que tiene limitantes en cuanto a niveles educativos, puede tener conductas del orden de la responsabilidad social.

En el caso de la cooperativa, podemos establecer que existe un desconocimiento de la responsabilidad social, sin embargo, existe una alta preocupación por sus trabajadores y la no exclusión de estos del sistema, respondiendo a una estrategia de integración laboral. Su rol se vincula con el medioambiente, el cuidado y mantenimiento de este, demostrando que el enfoque varía en función del servicio que se entregue y del impacto que se genere.

Las prácticas socialmente responsables que se pueden desprender, van en función de retribuir básicamente, en reconocer que existe una externalidad al sistema que se debe mantener armónica en la cual así como hay un impacto, hay una compensación, una preocupación.

Tenemos que entender que la “práctica socialmente responsable” difiere de lo que son las dimensiones. Estas últimas definen a las prácticas que se realicen, motivo por el cual debemos decir que las prácticas se definen en función de las dimensiones de la organización. No podemos definir las prácticas socialmente responsable en un solo aspecto, sino que todo lo contrario, debemos ampliar la conceptualización que se refiere a estas y entenderlas en función de la particularidad de cada sistema, el cual responderá de una manera distinta.

Revisando aspectos del marco teórico, tenemos que las organizaciones pueden ser caóticas ya que interactúan constantemente y se deben moldear a las transformaciones sociales que se generan en múltiples contextos. En cuanto a aspectos de la globalización, esta afecta a que se tienda a unificar conceptos para una misma organización con presencia en varios países, repartidos en diferentes continentes. La globalización como concepto sistémico puede ayudar a generar lineamientos organizacionales que ayuden al desarrollo del sistema central, pero reconociendo sus subsistemas que deben estar anclados a su propia realidad o entorno. Es por ello que tener un único concepto de responsabilidad social aplicado a todos los países es un error debido a que es por ese mismo pensamiento que no se ha podido unificar el concepto según la norma ISO 26000, ya que esta entiende que el concepto es diferenciado según los contextos socioculturales. Esto lo mencionó particularmente en cuanto a la consultora de gestión que tiene un modelo de RSE tratado a nivel general para todos los países donde tiene presencia, pero no los trata de manera particular.

La comunicación es clave a la hora de poder aplicar el concepto de responsabilidad social. La forma en que se toman las decisiones, cómo se comunican finalmente, son aspectos decisivos del tipo de organización que se pueda estar viendo. Ideal es una comunicación en base al consenso organizacional en la cual participen todos los actores o la mayoría de estos y que sus opiniones tengan un peso. Quizás pueda demandar tiempo, sin

embargo los resultados pueden ser más gratificantes y se pueden aportar nuevas perspectivas que se adecúen a un contexto específico en el que se encuentre la organización.

Finalmente... Cómo es que se comprende la responsabilidad social en las organizaciones. Esa es la pregunta y ha sido el objetivo principal de la investigación. La comprensión del concepto de responsabilidad social primero que todo tenemos que decir que es absolutamente subjetivo, queda a la libre interpretación de cada organización y observador que quiera estudiar este concepto.

En un principio de la investigación, la mayoría de la información correspondía a temas vinculados a la RSE propiamente tal. Sin embargo, al ver otras realidades organizacionales como la de la cooperativa, hizo replantear el hecho de cómo se interpreta este concepto. Ante esto, se podría decir que la responsabilidad social posee innumerables apellidos como por ejemplo: empresarial (RSE), universitaria (RSU), corporativa (RSC). Etc. Todas se encuentran unidas por la Responsabilidad Social. El concepto básicamente se podría establecer como Responsabilidad Social Organizacional, en la cual entra cualquier tipo de organización o agrupación que quiera ejercer este concepto. Esto es lo que hace la norma ISO 26000 para establecer que cualquier tipo de organización puede tener prácticas socialmente responsables.

La comprensión que se tiene en las organizaciones es básicamente de retribuir a la sociedad, de enseñar la organización al exterior y de acercarla a la gente. Eso sí, es pertinente señalar que el clima laboral es parte esencial de la sociedad, es una parte más del macro sistema que podríamos llamar sociedad. Esta vinculación sistémica es de relación e interrelaciones entre diferentes sistemas, que comparten partes que le dan forma y sentido. La sociedad externa a la organización y los trabajadores de dicha organización, son partes indisolubles de un sistema macro, por lo que excluir a una, es excluir un foco principal y esencial que debe ser atendido.

Es necesario decir de paso, respondiendo a uno de los supuestos investigativos que no es necesario tener conocimiento específico del concepto de responsabilidad social. Toda organización genera prácticas que podrían tener alguna vinculación con responsabilidad social ya sean a nivel

laboral, medioambiental, social, comunicacional, etc. Ahora si estas las desconocen, ¿vale la pena generar puntos de capacitación o especialización? La respuesta sería, absolutamente. Si una organización tiene prácticas socialmente responsables, ¿por qué no potenciarlas?, ¿por qué no efectuar un seguimiento y lineamientos futuros, para dar un sello distintivo a la organización?

Respecto a otro de los supuestos señalados. Sí queda la sensación de que hay un apropiamiento del concepto de responsabilidad que es una opinión compartida con Patricio Varas, en la cual las organizaciones por tener mayores recursos a su disposición, pueden costear estudios y especializar a sus organizaciones en cuanto al concepto de responsabilidad social. Citaré a modo de reflexión la opinión que tiene Patricio Varas ya que complementa el supuesto inicial.

*Esto es una visión súper personal. El tema acá de responsabilidad social, ya hablada como tema en sí empezó a avanzar en función de las grandes empresas con capitales extranjeros en países más desarrollados. Porque las empresas, la matriz internacional, les empezó a exigir en su matriz en Chile que adoptara modelos de responsabilidad social. Entonces ahí empezó a sonar el tema. Pero eso no tiene nada que ver con respecto a que en Chile a mediados de siglo digámoslo así, hay bastantes experiencias con programas de bienestar laboral que van más allá del tema legal y eso se identifica también con responsabilidad social. Pero lo que pasa es que como estaba el nombre dando vueltas o porque quizás se hacía mucho sin comunicar.*

La reflexión que se puede hacer es que el concepto de Responsabilidad Social a secas propuesto por ISO, no tiene diferenciación alguna con la RSE. Por ende, al hablar de Responsabilidad Social Organizacional, Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, estamos hablando básicamente de organizaciones productoras de bienes y/o servicios con un compromiso en sus conductas hacia sus contextos externos e internos. Indistintamente de su carácter, público, privado, micro o macro, todas tienen o debiesen tener un comportamiento socialmente responsable.

El aporte de esta investigación está enfocado en esclarecer que un concepto asociado principalmente a la empresa, puede ser adoptado por cualquier

organización y que este puede ser realizado de manera inconsciente, sin una claridad o lineamiento específico en el cual se sepa lo que se está realizando. Esta investigación puede abrir puertas para que las organizaciones en general incorporen conductas conscientes en las que se relacionen con la sociedad y sus actores, desde los propios trabajadores que forman parte de la organización hasta otros sistemas benéficos para la sociedad

Ahora bien las inquietudes que se abren son en relación a aspectos futuros del concepto. ¿Se podrá llegar a un consenso de lo que es la Responsabilidad Social y dar con ello un carácter universal que pueda ser evaluado por cualquier estándar internacional? ¿Por qué no comenzar a capacitar a pequeñas y medianas empresas en este concepto? En definitiva, a poder masificar un concepto que puede aportar en generar espacios de convivencia entre las organizaciones y las personas en donde ambas pueden obtener utilidades como resultante de una interacción responsable e integradora, en donde ninguna excluya a la otra.

Para responder las inquietudes señaladas anteriormente, sería necesario contar con mayores recursos y tiempo. Ambos factores son esenciales para poder comprender el complejo mundo de las organizaciones las cuales son un verdadero desafío para la disciplina sociológica en donde nuestra visión no está limitada, sino que por el contrario, tenemos mucho por decir y hacer aún.

## Bibliografía.

- Argandoña A., Isea R. (2011) *ISO 26000, Una Guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. IESE Bussines School. Universidad de Navarra.
- Berg H. (2003) *Rentabilidad de las buenas prácticas laborales*. OIT/CPC.
- Boltanski L., Chiapello È., *El nuevo espíritu del capitalismo*, Ediciones Akal. S.A. Madrid, España.
- Calvera A., Ganuza J. (2004) *Responsabilidad Social Corporativa. Una visión desde la Teoría Económica*. Barcelona
- Carnejo A. (2009), *Responsabilidad Social: Factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI*. Revista crítica de las ciencias sociales y jurídicas.
- Cuéllar Ó., Bolívar Gardy, *El capital social hoy, Polis, 2009. México*.
- Diller J. (1999) *¿Una consciencia en el mercado mundial? Dimensiones laborales de los códigos de conductas, el etiquetado social y las iniciativas de los inversores*. Revista Internacional del trabajo vol. 118. Núm. 2
- Freeman E. *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*. Virginia University.
- Friedmann R. *Gestión y organización de empresas en el siglo XXI, La aventura postmoderna*. Ril Editores. Santiago de Chile.
- Douglas M. (1996), *Cómo piensan las instituciones*, Alianza editorial
- Hall R. (1983), *Organizaciones, estructura y proceso*. Editorial Dossat, S.A Madrid, España

- Halpern D. (2005) *Social Capital* Polity Press UK.
- Hernández R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. V edición, México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Krieger M. (2001). *Sociología de las Organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Prentice Hall, Buenos Aires
- Lagos R. (2002) *Desarrollo Organizacional*, Lexis Nexis Chile.
- Lawrence P. Lorsch J. (1976), *Organización y ambiente*. Editorial Labor S.A, Barcelona
- Lucas Marín A. (1984). *Sociología de la empresa*. Madrid, España: Ibérico Europea de Ediciones.
- Lizcano J. (2003). *Responsabilidad Social Corporativa y Confianza en las organizaciones. Una aproximación al cuadro del mando para la responsabilidad social*. Papeles de ética, económica y Dirección, nº8.
- Nelson J. (2008) *CSR and Public Policy. New forms of engagement between business and government*. Harvard University. Estados Unidos.
- Niello J. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Peer E. (2008) *The European Human Capital Index: The Challenge of Central and Eastern Europe*. The Lisbon Council asbl.
- Pesce D. *El contexto de la responsabilidad social empresarial en América Latina*.
- Rodríguez G., Gil J., García E. (1996), *Metodología de la investigación cualitativa*, Ediciones Aljibe, Málaga,

- Rodríguez D., Arnold M. (1991), *Sociedad y Teoría de Sistemas*, Editorial Universitaria, Santiago, Chile
- Vargas J. (2006) *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores*. CEPAL, Chile.
- Valor M. (2001) *Responsabilidad social de la empresa y política de recursos humanos. El gasto social de la empresa*.
- *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el mundo*. (2003). Santiago de Chile: Acción Empresarial.
- IBM. (2008). *Responsabilidad Social corporativa (CSR) Una nueva misión para el CIO*. España: IBM.
- *Valores y Ética para el siglo XXI*. (2012). BBVA.

## Referencias de internet.

- Acción RSE.

[www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)

- Artículo. Todo comienza con una misión y visión claras

[http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision\\_vision%20claras.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf)

- Banco de Crédito e Inversiones. BCI

Misión y Visión

[http://www.bci.cl/accionistas/vision\\_mision\\_y\\_valores.html](http://www.bci.cl/accionistas/vision_mision_y_valores.html)

Memoria BCI 2012

<http://www.bci.cl/medios/2012/investor/dectos/memorias/BciMemoria2012.pdf>

- Artículo El observador.

<http://www.zak-icg.com/admin/material/archanalisis35.pdf>

- CGE Distribucion

<http://www.cge.cl/nuestraempresa/Paginas/Misi%C3%B3nyVisi%C3%B3n.aspx>

[http://www.cge.cl/Varios/RevistaNoticias2011/pages/guia\\_buenas\\_pm.pdf](http://www.cge.cl/Varios/RevistaNoticias2011/pages/guia_buenas_pm.pdf)

- Compromiso RSE, ISO 26000 como norma certificable

<http://www.compromisorse.com/rse/2011/01/21/es-iso-26000-una-norma-certificable>

- Globedia, los problemas de la responsabilidad social empresarial

<http://cl.globedia.com/problema-responsabilidad-social-empresarial>

- IBM, estudio de RSC

<http://www-03.ibm.com/press/es/es/pressrelease/23521.wss>

- ISO. Social Responsibility

[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/iso26000](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso26000)

- Microsoft. Artículos y recursos empresariales

<http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=162>

- ProHumana

[www.ProHumana.cl](http://www.ProHumana.cl)

- RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación

[www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

- Repsol's Weblog

<http://respsol.wordpress.com/2008/07/08/%C2%BFque-es-la-responsabilidad-social/>

- Talento Humano

<http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2012/01/las-malas-practicas-que-destruyen-valor.html>

- Ultima Hora.

<http://www.ultimahora.cl/formulan-cargos-a-cge-por-cobros-erroneos>

- World Economic Forum. Artículo de Responsabilidad Social

[https://members.weforum.org/pdf/GCCI/Findings\\_of\\_CEO\\_survey\\_on\\_GCCI.pdf](https://members.weforum.org/pdf/GCCI/Findings_of_CEO_survey_on_GCCI.pdf) .2003.P.2

## Anexos

### A.) Observación participativa CGE.

Fotos tomadas en terreno al momento de explicar los talleres y la aplicación de los mismos en las zonas de interés de la compañía de electricidad.





## A.I) Resumen capacitación.

Fecha de realización: 10 y 11 de Enero.

Día 10 de Enero.

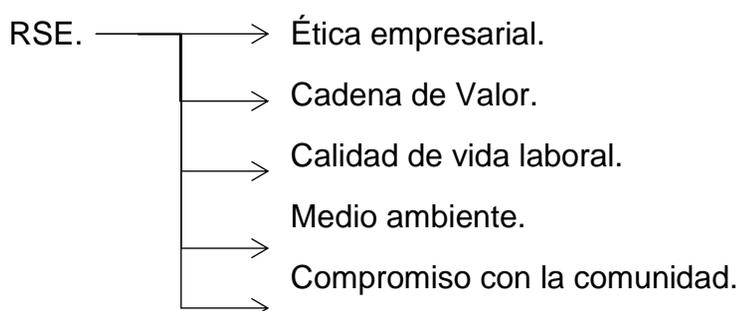
### **Exposición de Andrea Castro P.**

Temas tratados.

Desarrollo sostenible como forma de poder resolver el presente. El rol que debiese cumplir la RSE, el cual tiene que ver con la integración del desarrollo económico y desarrollo social.

Se tiene que entender el desarrollo social como el concepto que engloba a un país entero.

Ver la RSE como una estrategia de negocio, en la cual se plantea un paradigma empresarial que conlleve a un equilibrio en función de la pregunta; “¿Cómo lo social reporta?”. De esta pregunta se deben extraer indicadores sociales que influyen en lo económico.



- Cambiar el sistema integrado de gestión para ser una empresa responsable.
- Nuestra industria está en constante cambio.
- Derechos sociales plantean el poder acceder a ciertos beneficios y servicios.

¿Qué es lo que cambia?

- La normativa.
- Los consumidores.
- Negocio.
- Autoridades.
- Énfasis y las prioridades.

¿Cómo abordar los cambios?

- Entender los desafíos
- Trazar los planes
- Hacerle frente a las amenazas.

### **Política de RSE**

- Crecer de manera sostenible.
- Guía u orienta nuestro actuar.
- Desempeño ambiental
- Cumplir compromiso

**Fin de la charla por parte de Andrea Castro.**

-----

### **Actividad realizada por Sebastián Cantuarias.**

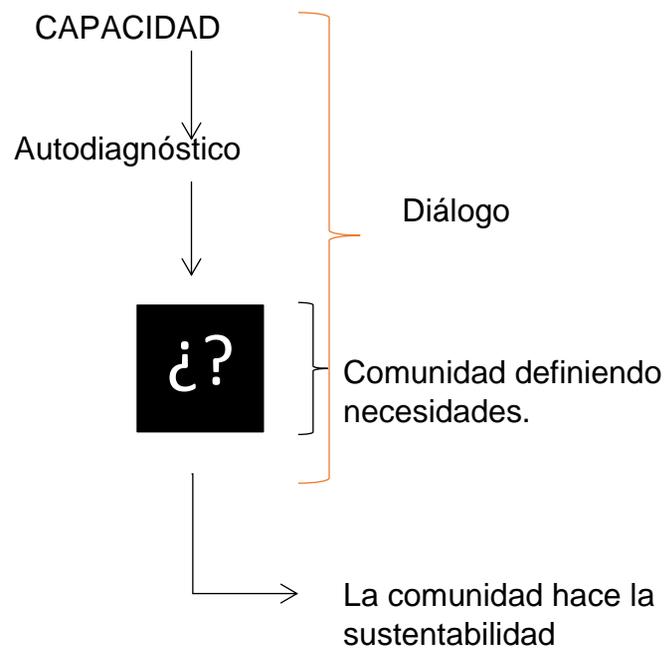
Actividad a cargo de Sebastián Cantuarias, en la cual se asignan roles determinados en los cuales se busca recrear cómo sería la comunicación con los dirigentes al momento de aplicar un proyecto que busque implementar el levantamiento de una sede social.

El ser humano es el que está al centro.

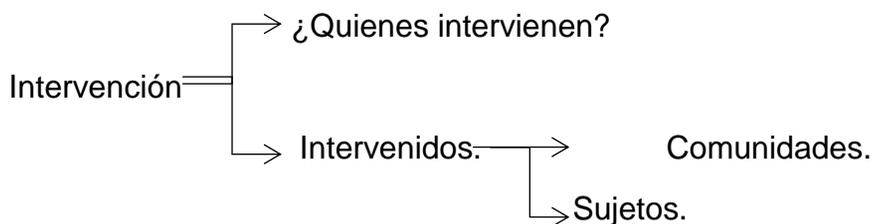
**\*\*Que el proyecto se concrete no quiere decir que sea sustentable\*\***

Las personas al conformar una sociedad demandante, generan dependencia en función de los beneficios que obtienen.

Reconocer en la comunidad que hay capacidad (Autodiagnóstico por parte de la comunidad)



**Patricio Miranda.**



- Establecer los lugares. Ponerse en el lugar del otro y ser “el otro” para el resto de las personas.
- Ética de la intervención —————> Ética del otro.  
Ego - Alter ego  
↓  
“El otro”
- Nos constituimos en el lenguaje, el cual es intersubjetivo. El lenguaje es anterior al ser individual.
- Nadie puede ser “si mismo”, sin ser el otro.
- Reconocimiento del otro en su alteridad.
- Nivel de reconocimiento en donde se forma una red de interacciones, también puede haber un “no reconocimiento”, provocando una sectorización social.
- Se puede decir que uno “vale” porque hay un mayor reconocimiento.

Ser amado —————> Ser reconocido. —————> Relación de gratuidad.

¿Cómo se garantiza el reconocimiento?

Ética del derecho.

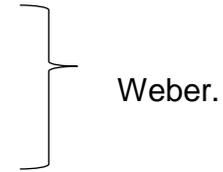
- Garantizar derechos civiles y políticos. Normas constitucionales.
- La ética requiere exigibilidad, es un derecho
- Derecho social, económico y cultural.
- Asimetría de los derechos y condiciones.

RSE → Bien entendida → Comprende los tres espacios que son necesarios.

Entender que hay humanos que convergen simultáneamente en los 3 espacios.

Monismo axiológico → Una única verdad

Politeísmo axiológico → Reconocimiento del otro



Lo político. → Sociedad civil.

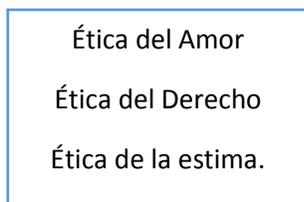
La política → Personas que ejercen el poder.

Lo político es más que la política.

No se puede aumentar el agravio moral. La persona tiene que proponer intereses.

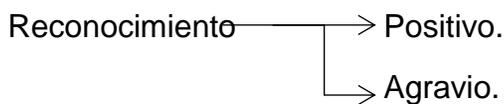
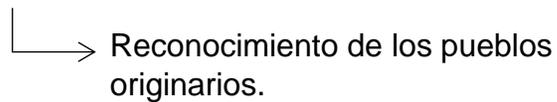
3er. Nivel.

Post Jurídico. Valoración Social → Estima social que se tenga del otro.

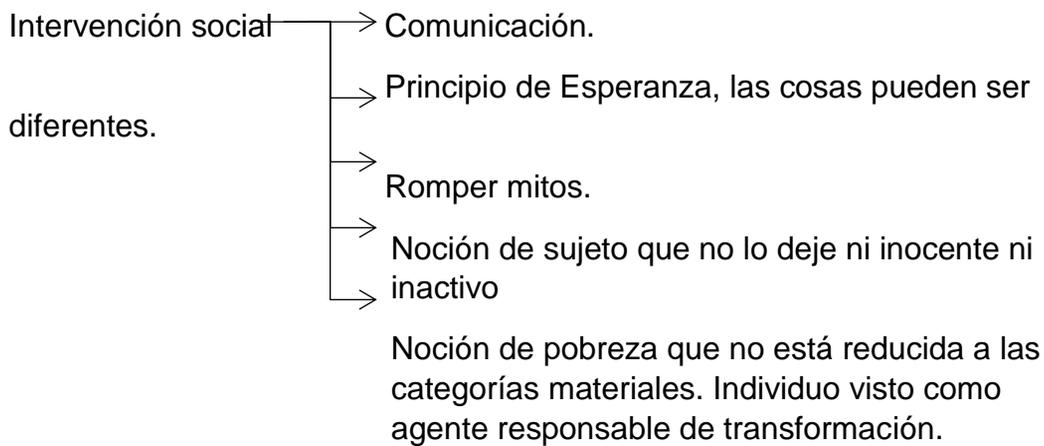


Sociedades diferenciadas.

Re-etnificación



- Normas jurídicas que garantizan el poder aparecer tal cual uno es, tanto en condición como procedencia.
- La ética de la intervención social TIENE que abarcar los tres espacios, para que haya una reconciliación entre familia y trabajo.



Categoría social móvil —————> Construida

*“Dime la noción de pobreza que tienes, y te diré el país que quieres”.*

Las palabras y la pobreza: Sobredeterminación gramatical del otro.

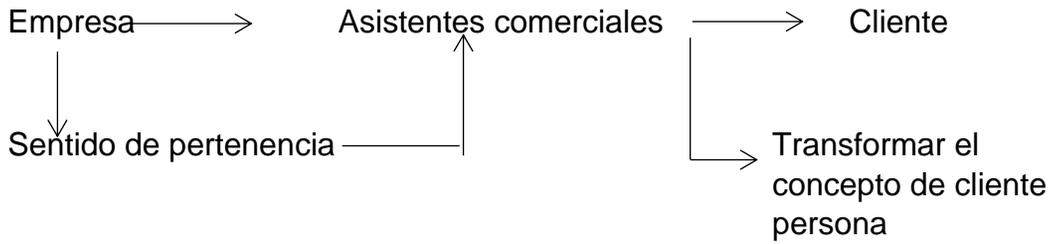
- Ciencia que estudia los elementos de una lengua y sus combinaciones.
- Gramática y la pobreza.
  - Determina para el otro lo que yo otorgo.
  - Condición de pobreza. Construida socialmente.
- Límites de la idea del otro.
- Los pobres saben lo que quieren.
- Las regalías sociales no son regalos, son derechos.
- Lo social no es de sentido común.
- Migraciones.

*“Estancamiento empresarial en donde la relación se mantiene constante. Ante una crisis se rompe el vínculo, ya que no se hacen actos de facto en el cual la empresa se vea como una empresa activa y participativa con el cliente”.*

---

Oferta como intervención: ¿Qué servicio estamos ofreciendo?

Tipología de Cliente → Diferenciación de tratos.



- Tipologías de clientes.
- Prejuicios.

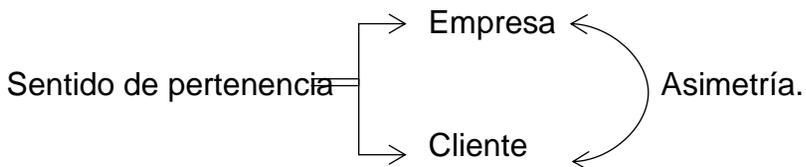
Jefe potenciador de habilidades particulares de sus trabajadores

Finalidad que trasciende a lo que se realiza.

### Día 11 de Enero.

- *La empresa conoce pero no comprende realidades sociales. Emplea métodos externos a los contextos y busca aplicar metodologías extraídas ya sea de otras empresas o bien de otros países.*
- *Al intervenir en una comunidad (cualquier tipo de empresa), forma y crea vínculos ya sean positivos o negativos. Lo concreto es que se interfiere y se modifican las relaciones en cuanto a la estructura que posee la comunidad.*

¿Quién y cómo marca los límites en donde se estructura la relación empresa y cliente?



El hombre que es construido como pobre, reconoce su construcción, la asume y busca los beneficios generando un estancamiento o potenciación de las diferencias y asimetrías. Esto establece una dependencia de la obtención de beneficios.



## Exposición Ángel Marroquín

Políticas Sociales → Hacia una forma de ver y actuar desde el Estado.

### **Resumen de la jornada anterior.**

Medición de pobreza → Tipos de sociedades distintas.

Mientras más compleja sea la forma de hacer el análisis, mayor calidad de la respuesta.

Política Social → Distinta de la política Pública  
≠ Asistencialismo

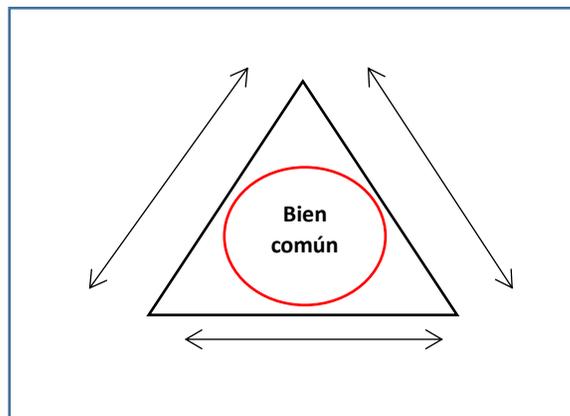
↓  
Orientada en segmentos con mayor riesgo o vulnerabilidad.  
Estado

Articulación entre empresa y Estado

Relación Empresa y comunidad.

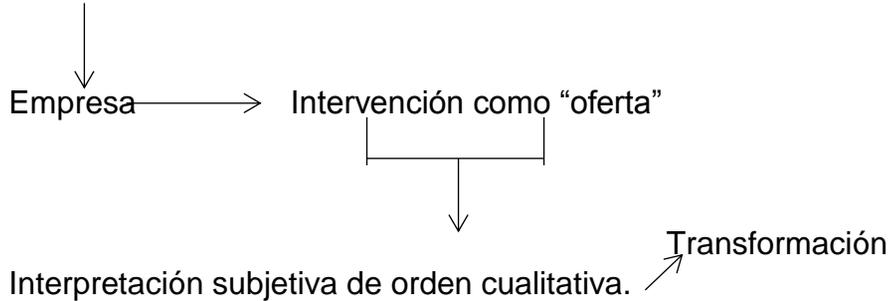
Rol del Estado: Proactivo

Foco de intervención: La familia  
Familia



Formas de prestaciones sociales, "sistema integrado".  
Multideraccionalidad

Forma ideal.

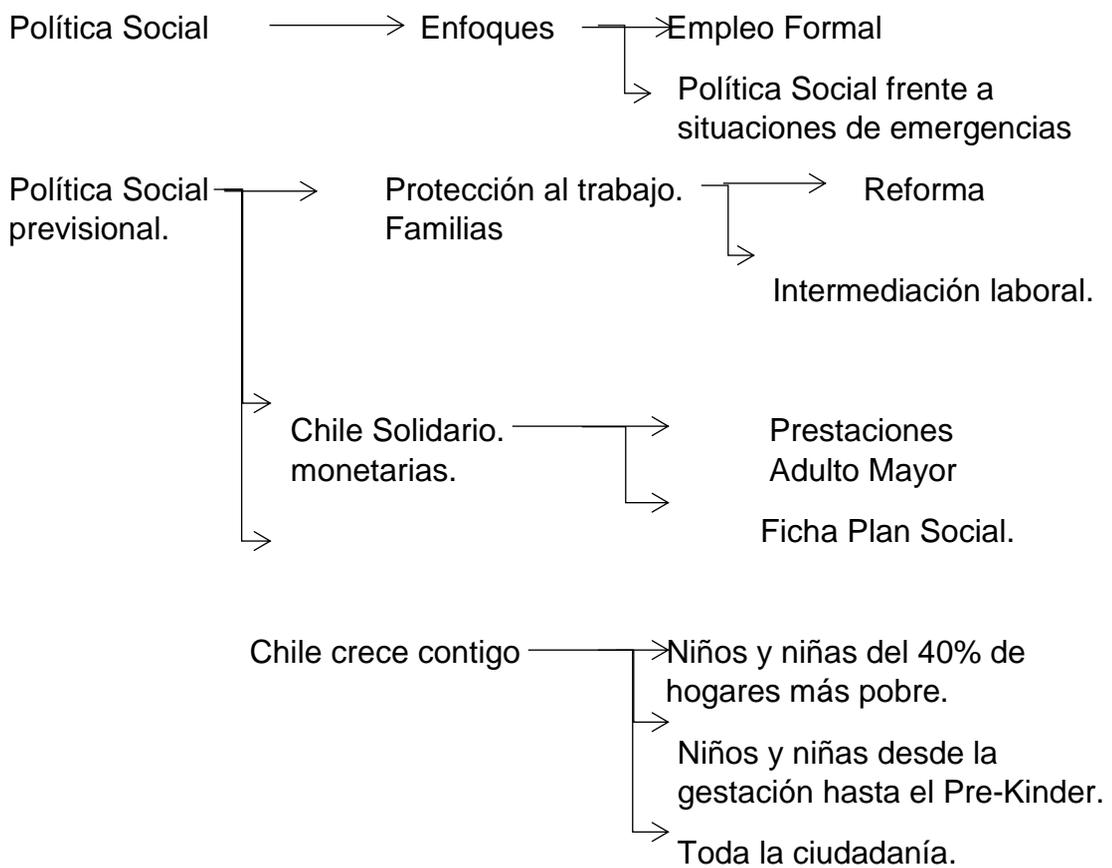


Forma real de aplicación actual.



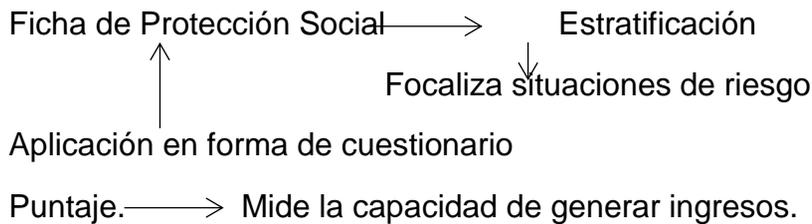
Deber, distinto de oferta.

Entendimiento entre la empresa y el Estado para formar Políticas Públicas efectivas



### Componente Chile Solidario.

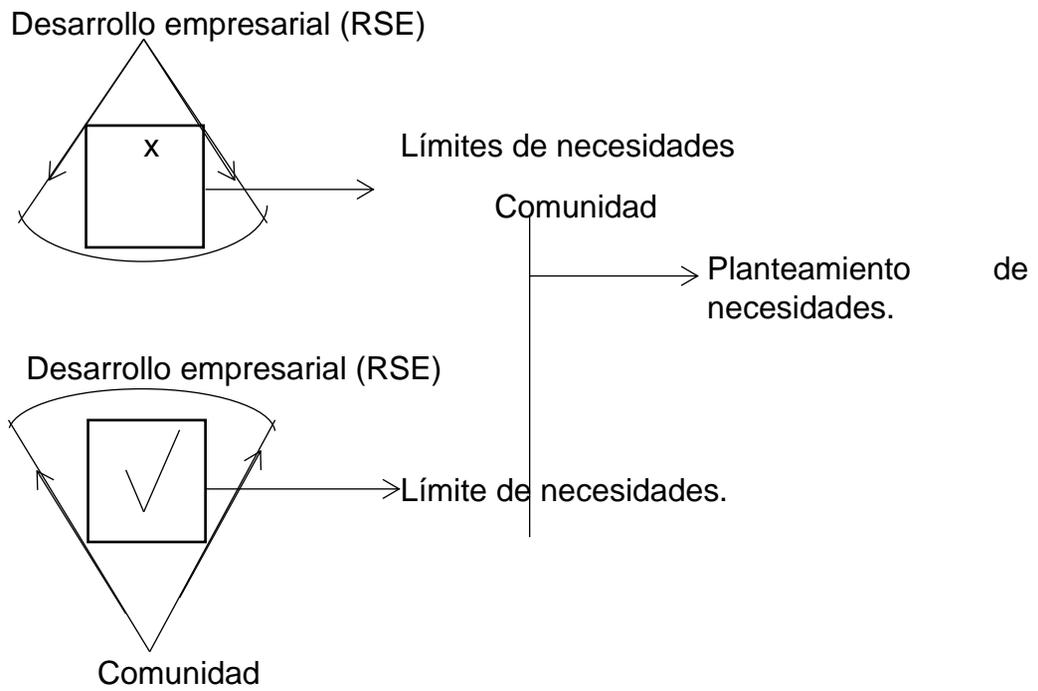
- Acceso preferente a programas y beneficios sociales.
- Ayuda psicosocial
- Acceso monetario.



### Detecta datos como:

- Localización territorial
- Identificación de grupo familiar
- Salud
- Educación
- Situación ocupacional
- Ingresos
- Gastos
- Vivienda.

*“La empresa funciona desde la teoría sistémica como un ente absoluto, compuesto de diversas partes que interactúan entre sí, en función de mantener la funcionalidad del todo mismo. Las situaciones de crisis desestabilizan a la totalidad misma, produciendo quiebres en aquellas partes que la componen. Por lo general se radicaliza la toma de decisiones en función del mantenimiento de la totalidad. Esto conlleva al choque directo entre la empresa y el cliente, en donde el segundo demanda en pro de sus derechos como consumidor, usuario. Este choque produce inestabilidad pierde focos de atención, ya que se enfrenta a problemáticas heterogéneas, en la cual la empresa recién en ese punto de conflicto, comprende bajo presión la multidireccionalidad de las relaciones”.*



Para conseguir una RSE es necesario permitir a la comunidad que plantee necesidades específicas y no presuponer necesidades o contextos para llevar soluciones predeterminadas, ya que se producirían incompatibilidades.

*“El cómo determino el problema, determina la forma de enfrentarlo”.*

Comunidad → Poder electoral.

#### 1. Enfoque (1er. Día)

- Importancia de reconocer la capacidad de la comunidad. Incluir a la comunidad para no generar dependencia.
- No capacidad. Oferta se transforma en necesidad.

**\*Sustentabilidad\***

2. Ética → Agravio moral  
¿Cómo afecta al otro mi intervención?

Diálogo

\*Preocuparse de la ética de lo que hago es buen negocio.

3. Gramática → ¿Con quién trabajo?

1) Menores en situación irregular

2) Niños vulnerables en sus derechos.

- Capacitación
  - Re encantar
  - Reconocer
- Educarnos.

4. Medición → La forma en que entiendo el problema, determina la forma de abordarlo

La forma en que mido es igual a la sociedad que propongo.

5. Cierre → Herramienta clave.

→ Mesa de trabajo

→ Diálogo

→ Participación

Reconocer al otro permanente

**SUSTENTABILIDAD**

## **B.) Cooperativa de trabajo Sol Poniente de Maipú.**

Fotografía de mantención de áreas verdes.



### **Puta de entrevista efectuada en la Cooperativa de Trabajo Sol Poniente de Maipú.**

¿Cuál es el servicio que presta la cooperativa?

¿Cómo se asociaron?

¿Cuánto lleva funcionando?

¿Quiénes la integran?

¿Conoce el concepto de Responsabilidad Social?

¿Cómo es la convivencia al interior de la cooperativa?

¿Se suelen juntar en actividades extraprogramáticas o fuera del horario de trabajo?

¿Qué fortalezas detecta al interior de la organización?

¿Qué aspectos siente que podrían mejorar?

Cuando hay dificultades dentro de la cooperativa ¿Cómo las solucionan?

¿Quiénes participan en la toma de decisiones y cómo se la dan a conocer a los demás?

## **ENTREVISTA 1**

Entrevista a Ricardo Gutierrez, Ingeniero Forestal de la Cooperativa de trabajo Sol Poniente de Maipú.

Investigador: La entrevista comienza haciéndole saber que se está grabando ya que entrega información relevante antes de lo previsto.

Ricardo Gutiérrez: ...Un trabajador puede venir acá y pedirme un préstamo, a él le prestan un dinero y después lo devuelve en cuotas de su sueldo, ellos tienen esa facilidad acá. Generalmente el que es socio al trabajador que también, bueno, tú sabes que por código del trabajo también se le dan esos beneficios. Es una de las formas de la cooperativa de mantenerse dentro del sistema porque bueno, aquí hay 3. Existe Sol Poniente que es esta cooperativa, más allá en este sector, está la cooperativa PRIMAVE y otra que está por el sector de pajarito que es Las Maravillas de lo Errazuriz. Entonces por ejemplo aquí las personas de esa forma se les tratan más de ayudar de mantener al trabajador. Aquí se dan muchas oportunidades. Una persona puede cometer errores, puede mandarse su embarradita, siempre se les trata de dar otra oportunidad. Por ejemplo este caballero del camión es el ejemplo más claro. Él se ha mandado una tras otra, una tras otra y sin embargo todavía está acá. Ahora él el lunes baja del camión y se le manda como chofer de la camioneta.

Investigador: ¿Se le pueden cambiar las funciones también?

Ricardo Gutiérrez: Claro, entonces de esa forma se mantiene en su trabajo, no pierde su sueldo, porque el sueldo de un chofer no es el mismo que el de una persona de plaza, de un "placero" y aparte se le va a poder controlar mejor su trabajo y sin que el pierda sus beneficios ni tampoco sacarlo fuera. Porque, sin embargo después viene una asamblea en donde se juntan todos los socios junto con la señora Marta, el presidente y todo el tema acá de la gente que está a cargo y se toman decisiones. Entonces, se bajó a la persona del camión suponte, se le mando a una plaza y la asamblea se puede oponer a eso y por votación pueden pedir que él esté en su puesto. Entonces, para evitar ese tipo de conflicto, lo cambias a un puesto igual de

relajado que en el que estaba pero sin embargo va a estar más controlado y de esa forma tu tampoco podrías decir tú, no tienes, no influyes negativamente en los beneficios que él pueda tener, porque todos aquí tienen su beneficio y están muy claro con eso.

Investigador: ¿Es gente antigua la que está acá trabajando?

Ricardo Gutiérrez: La gran mayoría sí, aunque socios siguen integrando en todas las asambleas. Cuando se hacen las asambleas y se junta toda la gente ahí se puede proponer como “yo quiero que entre esta persona” y ahí se ingresa como socio cumpliendo con ciertas normas. La señora Marta tiene muy clara esa parte. El socio que entra creo que tiene que ser recomendado, es como una cofradía esta cuestión cachay. Tiene que ser recomendado por otro socio y ahí se hace todo un tema. Yo me imagino que hasta hay rituales en esta cuestión porque es como muy particular.

Investigador: ¿Y ahora que hacen, se dividen, van a terreno o queda gente acá? (se reúnen en la cooperativa y conviven, se ve gente tomando desayuno y conversando largo tiempo, por ello la pregunta)

Ricardo Gutiérrez: Acá hay gente yendo a terreno los que se mantienen acá son esas dos personas. Acá está dividido, por ejemplo esta la gente, los placeros, todos ellos están a cargo de un capataz y ese capataz tiene un libro de asistencia. Pero sin embargo existe un libro que está acá y que está a cargo mío directamente que es el libro de especialidades en donde caben los albañiles, soldadores, motosierristas, gasfiter, los capataces tienen que firmar ese libro también. Algunas personas que están acá en el consejo, también firman el libro y los choferes de camiones, los peonetas, el chofer de camión aljibe, esa gente están en especialidad, ellos dependen completamente de mí. No puede ir un capataz a darle instrucciones a un especialista

Investigador: Los roles están bien definidos

Ricardo Gutiérrez: Claro, yo solamente puedo darle instrucciones, sin embargo yo puedo ir donde el trabajador de un capataz y decirle, “salga de ahí”, “vaya a hacer tal cuestión” porque yo estoy por sobre el capataz. El capataz en el fondo es mi representante en el terreno de cierta forma, entonces yo tengo que darle todas las instrucciones claras a él, generalmente son socios, generalmente los capataces también son socios.

O sea aquí los cuatro capataces también son socios. A pesar de que la ley, la normativa y los contratos nos facultan para poder contratar a una persona por código del trabajo pero por un tema de confianza se ha tratado de que sea un socio. En el sentido de que él tiene que estar comprometido con la cooperativa. En definitiva la cooperativa es de los socios y ellos son los que tienen que levantar esta cuestión para que produzca dinero y en el fondo al final del dinero cuando viene a final de año, se reparte.

Investigador: Bueno, ¿Y ahí qué beneficios tienes al ser socio de la cooperativa?

Ricardo Gutiérrez: Bueno, ellos ahí tienen, acceden a la repartición de utilidades a fin de año, básicamente eso es lo más importante. Aquí todo el mundo trabaja por plata y la plata es lo que más importa. Entonces el mayor beneficio que tiene aquí el socio es que a diferencia de una persona del código del trabajo es que el socio a final de año cuando se hace el balance y se ven las utilidades, se reparten en partes iguales para todos los socios. Después previo descuento del estado que es como del 90% (risas). De hecho este año que paso, me contaba el gerente que tuvieron el problema de que más utilidades de las que creyeron se les fueron todas en impuestos. O sea el estado la corta, la corta.

Investigador: ¿Y el gerente está acá en forma física o...?

Ricardo Gutiérrez: Si po, él llega como gerente, llega como a las 9:00, 9:30 (risas), como corresponde y claro él está acá todo el día.

Investigador: Ah, él se mantiene acá todo el día...

Ricardo Gutiérrez: Sí, él tiene su oficina arriba también, tiene que estar saliendo a terreno

Investigador: También sale a terreno...

Ricardo Gutiérrez: Sí. Él es un ingeniero agrónomo que está estudiando también, creo que está estudiando ingeniería comercial este cabro, no estoy seguro. Básicamente por ese lado son los profesionales que están, yo que estudié Ingeniería Forestal y el otro cabro Ingeniero Agrónomo.

Investigador: ¿Son ustedes dos los de profesiones que están acá?

Ricardo Gutiérrez: Los dos únicos profesionales. Ah bueno, hay un contador que viene de vez en cuando. Hay un prevencionista de riesgo que viene un día a la semana. Él está contratado por todas las cooperativas, entonces recorre todas las cooperativas. El fija los parámetros de seguridad que hay en la empresa. Porque toda empresa que tiene faena y obra o cosas así, tiene que estar regida por ciertas normas de seguridad que se establecen. Muchas se establecen en el contrato con la municipalidad ya. Primero la muni también te establece un poco las normas que siempre son las más óptimas porque aquí una persona con un mediano conocimiento de seguridad se da cuenta de que hay mucha deficiencia. Aquí se les perdona a los trabajadores que de repente anden sin guante, yo eso no lo permito. O sea, “¿y sus guantes?, ¿y sus guantes?”. Ando todo el día “¿y sus guantes?, ¿su chaleco reflectante?”, porque claro hay gente que trabaja en bandejonos y si un auto no te vio...fuiste y ya nos pasó con el accidente de esa persona que te comentaba en la cabeza, calló por allá lejos y se dieron cuenta de quién era porque andaba con la cuestión que decía Sol Poniente. Entonces ahí hay varias cosas, tienes muchas variables que hacen que esta cosa funcione, pero lamentablemente la eficiencia no es la que uno quisiera

(Se le acerca una persona solicitando permiso para faltar un día porque salieron beneficiados por Chile Solidario por el tema del terremoto)

Ricardo Gutiérrez: Bueno eso es lo otro que tienen acá, otros de los beneficios. Generalmente es muy raro que uno les niegue un permiso porque casi todos tienen temas mucho consultorio, si la perdiste, no te la dan como hasta cinco meses más, chachay. Muchos están viendo el tema de sus casas, entonces te piden permisos para ir a hacer sus trámites de SERVIU

Investigador: En ese sentido se es flexible

Ricardo Gutiérrez: Claro, la capataz que está ahí, la flaquita. Ella tuvo que ir a anular el trámite del SERVIU porque nunca le entregaron las casas y eso tiene plazo y tuvo que ir a anular todo y empezar de nuevo. Entonces ahí ella y el marido me pidieron permiso, el marido está por ahí, por allá anda que es el chofer de la camioneta negra, que en realidad es chofer mío. Pero como nos falta un vehículo esta no la dejan manejar al cabro que mando yo al que le pedí que saliera a dejar a los jardineros. No lo dejan porque, mí vehículo está chocado por este cabro y lo chocó contra esa Mahindra blanca que está

ahí. Le sacó pedazo, hizo re cagar la weá, hace como veinte y tantos días que están ahí desabollándola. Puerta nueva y todo el tema, entonces ahí hay varios detalles que tú vas a ver cuando converses con la señora Marta de lo que yo te he hablado te van a quedar muchas cosas claras porque por ejemplo el tema de los beneficios ella lo maneja. Pero básicamente el tema acá de los beneficios está en temas de permisos, el tema de los préstamos, o sea, no les “podí” pasar un millón de pesos, préstamos pequeños. Los beneficios pasan por eso, en la cooperativa cumplen esa función. Por las cooperativas que he visto, están hechas precisamente para ayudar económicamente a la gente. La COPEUCH que es una cooperativa, hay una cooperativa de hiladoras. La señora Marta estuvo en una reunión de cooperativa de textiles ahí en el ministerio de economía y claro, ahí cacho que existían cooperativa de otras cosas y esta es una de las primeras en este rubro, es una cooperativa de trabajo, el nombre es clarito. Básicamente por ese lado se manejar este tema.

(Le da instrucciones a un trabajador)

Este es uno de los viejos “güenos” para la pega que tengo. Este “güeon” te anda pidiendo pega

Investigador: ¿A ese extremo?

Ricardo Gutiérrez: Sí po, “Jefe, ¿pa’dónde voy?”, “ya jefe, ¿qué hago ahora?”, “ya jefe, qué hago acá?”.

Investigador: ¿Y acá de la gente que está trabajando, se juntan después o tienen sus salidas aparte o se relaciona todo más en temas de la pega?

Ricardo Gutiérrez: No aquí hay varios que son amigos entre ellos. Ese es otro tema aparte porque aquí por ejemplo hoy se aman y mañana se odian, cachay. Los que hace cinco meses atrás eran partner de carrete, en el trabajo hoy en día no se pueden ver y tengo a la cooperativa dividida en dos por eso.

Investigador: ...A raíz de los problemas que han tenido...

Ricardo Gutiérrez: Aquí por ejemplo la gente por el nivel educacional no tiene la capacidad de poder dividir lo personal de lo profesional. Ellos no dividen el trabajo de lo personal, no, para nada. O sea, queda la embarrada y se pelean

y se odian y se andan buscando y andan buscando la “yaya” al de al lado y “Don Ricardo que el de allá no está trabajando” y que la cuestión y que aquí y allá, es así.

Investigador: ¿A ese extremo se llega?

Ricardo Gutiérrez: Créeme que es muy, son muy, o sea, ahí se nota el nivel cultural de la gente. Aquí estás con pura gente que...no me he dedicado a ver cuántos tienen cuarto medio y cuántos tienen octavo básico. Eso es un drama, porque hay personas que no saben leer ni escribir.

Investigador: ¿Ahí el tema de la convivencia cómo es, es conflictivo en general?

Ricardo Gutiérrez: Bastante, todos los días

Investigador: ¿Es tenso?

Ricardo Gutiérrez: Sí, todos los días. Por eso yo he optado por tenerlos a cada uno en su jaula, muy poca gente por ejemplo. Al viejo que es bueno para la pega, lo meto en un grupo conflictivo, porque sé que ahí él es bueno para la pega y no me pueden decir que es flojo y por lo demás la decisión está dada por mí y no me pueden decir que no. Al que no le guste, pesca sus cosas y se va. Ese es mi lema, yo creo que lo estoy usando ya hace como tres semanas.

Investigador: ¿Y ahí que pasa cuando hay conflicto?, ¿de qué forma intervienen?

Ricardo Gutiérrez: Mira, cuando son conflictos verbales cosas de ese tipo, uno trata de interceder con la gente, onda, “por favor, calmemos la situación, no quiero que esto pase a mayores, tampoco quiero que esto llegue al consejo, ni al gerente, así que lo paran aquí o los problemas van a ir aumentando. Si ya el tema es con golpes, generalmente es con expulsión del socio o el despido del trabajador si es por código del trabajo. O sea, en ningún lado está permitido agarrarse a combos. De hecho yo todavía no llegaba, una capataza se agarró con otra persona y la capataz le pegó y desde la municipalidad se solicitó la salida.

Investigador: Ah desde la muni?

Ricardo Gutiérrez: La muni tiene la capacidad de sacar capataces, supervisores y yo creo que a más de un trabajador, o sea si puede salir el capataz y el supervisor, un trabajador común y corriente con mayor razón. Si ellos ven que es muy conflictivo o no hay un buen rendimiento, pero básicamente tiene que ser algo grave y en éste caso fue una pelea y haber llegado por una queja vecinal.

Investigador: Claro porque trabajan en medio de los barrios

Ricardo Gutiérrez: Claro, entonces tienes que mantener cierto recato. Además que hay una imagen que tú tienes que mantener por delante. La cooperativa más adelante postulará a nuevas licitaciones y si tienes una imagen por el piso, la muni ni siquiera va a leer los papeles de la postulación, “ah no, Sol Poniente...” y la tiran para el lado. Y son así. La municipalidad tiene un concepto de trabajo muy particular. O sea, por favor, había visto trabajos y el trabajo que hacen ellos

Investigador: ¿Desde la muni? y ¿en qué sentido?

Ricardo Gutiérrez: En cuanto a lo que son....Es un trabajo inconsecuente, son muy relajados, es como una bipolaridad que hay ahí entre “ay, como estay?”, te suben y te bajan al columpio y “te vamos a multar”. Entonces no existe como el protocolo que tiene que tener un inspector con un supervisor, no existe ese protocolo. O sea yo puedo llegar, subir y bajar a un inspector palanqueándolo y no me va a decir nada, se va a reír y eso no significa que me va a multar porque ellos tienen una relación igual hacía mí. O sea yo entro a la oficina y al tiro me empiezan a agarrar pal’chuleteo. Te tiran la talla... El trabajo de ellos es extraño, yo todavía no lo entiendo bien, me gustaría ser inspector, para estar tan relajado, de verdad.

Investigador: ¿Y ustedes trabajan con la muni o para la muni?

Ricardo Gutiérrez: Nosotros trabajamos para la muni. Nosotros tenemos nuestro contrato, los contratos están hechos por la municipalidad. A nosotros la municipalidad nos paga mensualmente un sueldo, un sueldo en general. No sé po, un contrato por cincuenta y cuatro millones, cincuenta y cinco, cincuenta y seis, mensuales que se le pagan a la cooperativa por los servicios que presta. En eso está considerado tener el camión, tener la camioneta para contrato, maquinaria, cortadoras de pasto, motosierra, una

chorrera de cosas, más el sueldo que se les paga a los trabajadores, con el descuento te salen las utilidades, gastos menores, gastos, por ejemplo, nosotros tenemos gastos, tenemos una provisión de pasto que hay que entregar a la muni por contrato, son no sé po mil doscientos metros cuadrados y aparte de eso también nos piden pasto. Por la provisión de pasto ellos también nos piden y nosotros entregamos facturas, entonces no perdemos plata. Pero sin embargo, también nos piden reposición y eso va por nuestros costos, nosotros pagamos la reposición del pasto. Nosotros pagamos la reposición de un juego.

Investigador: ¿No los paga la muni?

Ricardo Gutiérrez: No, si uno de estos juegos se rompe o se lo roban, nosotros tenemos que poner uno nuevo, lo pagamos nosotros porque también tenemos que mantener todo esto, los juegos, estas cuestiones, la pérgola, todo. O sea, todo lo que tú ves en esta plaza es desde aquí, hacia allá, por todo ese lado se tiene que mantener.

Investigador: ¿Es la muni la que les exige tener un estándar, tienen que tener columpios, tienen que tener un resbalín, tienen que tener una pérgola?

Ricardo Gutiérrez: No. Ellos vienen la primera vez y colocan los juegos y nosotros tenemos que mantenerlos y reponerlos en caso de que se pierdan. Muchas de estas cosas las tomamos hechas. Nosotros tenemos que encargarnos de la mantención de las áreas verdes, por eso nosotros somos una empresa de mantención de áreas verdes. Tienes que mantener juegos.

Por ejemplo si te das cuenta acá el pasto ya está largo, esto tienen que cortarlo en, dos o tres días más porque los cortadores de pasto tienen recorrido entonces vienen de por allá atrás de la Autopista del sol hacia acá, mi límite es la Autopista del Sol hacia el poniente y hacia el norte, también, la Autopista del Sol. Este otro lado es camino a rinconada y para abajo, el lugar que te dije yo, el lugar donde empieza nuestro sector. Entonces claro, la muni te hace un contrato con bases establecidas en donde tú tienes ciertas responsabilidades y tienes que responder por cierta cantidad de recursos que tienes que poner dentro del contrato. No sé po, de los cincuenta y tantos millones en realidad son diez los que te quedan al final del mes o si es que...No estoy muy seguro. Eso lo maneja Sergio, el maneja el tema de las

cantidades anuales y lo divide en doce. Básicamente en ese aspecto se maneja esta cuestión, trabajan de esa forma.

Es un trabajo bien a lo bruto, porque la gente recién está aprendiendo. La cooperativa tiene tres años y recién están aprendiendo lo que es una cooperativa como socios. Muchos no se saben la ley, reclaman, reclaman y reclaman y no saben la ley y están dando bote po, están reclamando por reclamar y si tu realmente le sacai la ley, la miran y no la entienden y suguen dándole a lo mismo. Entonces es toda una, toda una situación que se produce, todo gira en torno a la ignorancia

Investigador: ¿Ese es el gran problema que tiene la cooperativa?

Ricardo Gutiérrez: Ese es el gran problema, todo gira en torno a la ignorancia. Son muy ignorantes en cuanto a los derechos y deberes que tienen como integrantes de una cooperativa, como socios de una cooperativa. Tienen mucha desinformación en cuanto a sus deberes.

Investigador: ¿Y ahí quién tendría el rol de capacitarlos?

Ricardo Gutiérrez: Es que se les ha capacitado, el Ministerio de Economía, es quien básicamente ve este problema y asesora a las cooperativas. Pero a todos los socios se les ha entregado una ley que no sé si la han leído, o si la han leído no la han entendido. Mucha gente y claramente por el nivel, van a agarrar la cuestión, se la van a leer diez veces y no la van a entender y eso yo creo que es difícil cambiarlo. Hay gente que no tuvo la posibilidad de estudiar y por eso están donde están y sin embargo son inteligentes y la agarran al vuelo. Por ejemplo el Cristian, un muchacho que es caído frasco, ese compadre es un genio en la matemática, es seco y es McGiver, el güeon te inventa todo. El inventó una cuestión para poner en los pilares de agua que valen como cinco lucas y a él le salen doscientos pesos. Las coloca, las enchufa a la manguera y sale. Ahora le dije que había que reponer un aro de basquetbol en una cancha y este agarró, miró otro aro y sin anotar nada “ah ya listo” el güeón parte y te lo entrega con las medidas exactas, cachay. Así te fabrica lo que se te ocurra, inventó unos candados para las tapas de las válvulas y tu sabí que esas cuestiones te revientan los candados y te roban las cuestiones y le meten para sacar agua de ahí y él inventó candados, él los fabrica. Entonces para abrir la cuestión tú tienes que tener una llave especial para girar y suelte...Al final es un culo robarse una de esas

cuestiones, es increíble. Pero, o sea, problemas con el alcohol, serios...Él llega, nunca ha fallado por lo menos se va a parar y se sube a la camioneta y uff, anda con la colonia pero en mala...Y este caballero que está ahí también. Él es subalterno de los otros. Ese caballero estuvo una semana, se le dio licencia pero no quiso y se tomó vacaciones. Le cayó un tronco grande en la costilla, no sé cómo no se la quebró. Así que estuvo una semana fuera de las pistas y claramente el alcohol afecta eso, no tienes los mismos reflejos.

Aquí se trata, tienes mucho viejito. Más rato nos vamos a dar una vuelta por el sector y te vas a dar cuenta que hay un sector de la niña, la flaquita que está enferma y que quiere trabajar igual, ella tiene casi puros abuelitos. Todos los viejitos que por aquí desprecian de por aquí de estos sectores ella los agarra, "no, démelos a mí". Trabajan el triple que un cabro de veinticinco años. Yo te puedo mostrar áreas que parecen campo de golf, es impresionante. La gente de edad es la que hace la pega. Por ejemplo ahí tienes, los dos pionetas son la vagancia misma, son flojísimos. Estos para echar las ramas arriba quieren que se las dejen como palitos de fósforo. "No, es muy grande, no me lo puedo". La otra vez partí yo y agarré el tronco y le dije "¿es muy pesado?", ¿cómo no vas a poder levantar esta hueá?", no y entre los dos para la cagada.

Investigador: ¿Pero la gente que es de mayor edad acá es la más conflictiva o la menos conflictiva?, o ¿hay de todo?

Ricardo Gutiérrez: De todo un poco, pero son los menos conflictivos. Son mañosos porque son tatitas, pero sin embargo no te causan tanto conflicto porque se preocupan de trabajar. Aquí los conflictos te generan falta de trabajo. Este es el que te digo que es bueno para el copete

Investigador: ¿Al que le dices pasado a colonia?

Ricardo Gutiérrez: Sí, Cristian, nada que hacer. No puedo hacer nada, es un maquinón para trabajar, no puedo hacer nada y está todo el rato también, no puede estar parado, tiene que estar trabajando siempre, pero tiene que estar mandándole el toque, cuando no lo hace, le empiezan a tiritar las manos, en mala y eso es porque le está faltando "bencina".

Investigador: ¿Y acá te han consumido alcohol en la pega?

Ricardo Gutiérrez: Sí, acá sí. De hecho el otro día fui al taller que tiene, porque trabaja en su casa haciendo y fabricando cuestionos, los candados que te contaba. Y yo entré al taller y tenía los tarros de chela cachay, ni los esconde, está asumido y el asume que tiene una enfermedad

Investigador: ...Él sabe que está enfermo?

Ricardo Gutiérrez: Sí, él sabe. Pero no quiere rehabilitarse y lamentablemente tengo la advertencia de que cuando llegué me dijeron que existía y existía así y lo aceptaban como era

Investigador: ¿Y qué pasa si los pilla la muni?

Ricardo Gutiérrez: Es que en la muni también lo conocen. Él trabajaba allá (risas), es conocido en todos lados. Entonces...y es conocido por ser bueno para la pega. Entonces Aquí me dijeron, tenemos una persona que tiene problemas serios con el alcohol, pero lo tenemos ahí porque el igual nunca ha faltado un día a trabajar, siempre ha cumplido con los plazos y todo, o sea no es que ande tirado en el suelo está todo el día ahí...parejito, entonces cuando le empiezan a tiritar las manos se manda su pencazo y se nivela. De desayuno se toma una cerveza para llegar a esta hora con el hedor a alcohol es porque de desayuno te tenía que haber mandando una chela. Literalmente se está matando el hombre... Espérame voy a ir a sacar a los puchos...

Entonces de esa forma esto va trabajando o sea dentro de todos los problemas que hay se logra sacar adelante. Yo hay veces en las que digo "cómo lo harán", "cómo esta cuestión todavía está parada". Se tienen tanto conflicto, se agarran, pelean, pelea de gatos, queda la embarrada y se agarran entre ellos y al otro día son todos amigos. Dentro de estas fechas hay una asamblea y creo que eso es mejor ni estar, me han dicho "ojalá no esté, ni siquiera lo inviten a la asamblea"

Investigador: Y ¿Quiénes están en la asamblea?

Ricardo Gutiérrez: Llegan los socios, los socios, generalmente invitan al gerente y si es necesario invitan al supervisor. Pero no es necesario, de hecho le gerente va a veces no más, porque son guerras campales. Ahí se empiezan a gritar de todo y meten a toda la familia que tienen atrás y bla bla bla...todo el tema, no es menor. Entonces, el conflicto acá es el punto de

tope, o sea yo ayer tuve una conversación con los capataces porque se me fueron dos personas por bullying laboral...

Investigador: ...¿ Se te fueron?...¿Renunciaron?

Ricardo Gutiérrez: Renunciaron, porque las otras las trataban de flojas

Investigador: ah, ¿tienes temas de “bullying” acá también”?

Ricardo Gutiérrez: Claro, aquí no se tomó como eso pero tu claramente identificai eso como tema de bullying. Si a una persona le están diciendo hace tres semanas, todos los días, tu soy floja, tu soy floja, que tu soy floja. O es bullying o es maltrato laboral

Investigador: ¿Y eso pasa acá en el lugar físico?...

Ricardo Gutiérrez: En terreno

Investigador: ¿Y no tienes control ahí?

Ricardo Gutiérrez: Sí, o sea, de hecho yo soy el supervisor general de acá. Si voy a terreno, si tengo el antecedente, porque para todo tienes que tener pruebas, tienes que tener por lo menos un testigo. Si yo tengo antecedentes y la persona me llama “Don Ricardo estamos teniendo, está pasando esto, esto y esto con tal persona”... “A ver, venga pa’cá, que está pasando con esta persona”.... Se conversa y se arregla la situación. Si persiste ya es código del trabajo y nosotros podemos acusar despido por tema de que no está rindiendo y está dedicándose a hacer cosas que no corresponden al trabajo, aparte que está influenciando mal al resto. Si es socio, se le amonesta y se le multa, se le hace una amonestación verbal, notificación escrita y luego viene una multa. Nosotros hemos hecho, yo he hecho reuniones junto al capataz...”júnteme a toda la gente, vamos a conversar”, cuando yo llegué me presenté y ahí les dejé claro que no quería cahuines, que no quería esto y lo otro. Entonces ya están por sobre aviso. Entonces ya la amonestación verbal existe, ellos ya están claros, pero siguieron. Mira y ayer renunciaron dos personas por eso. Entonces las personas involucradas que son tres, la capataz que está allá va a tener que llamar de nuevo y nos vamos a juntar con las tres personas de nuevo, les voy a tener que cantar clarita la situación y después una reunión general con su grupo en donde se les va a decir lo mismo pero sin la callampa que le va a llegar a cada uno

porque ahí, el problema es persistente. Es gente que claramente es un mal elemento, un muy mal elemento porque te empiezan a levantar a los demás. Entonces si bien, de veinte, tres son los que están causando problemas, empiezan a contaminarme a los de más allá y entonces después todos empiezan a molestar.

Investigador: ¿Esto ya se generalizó?

Ricardo Gutiérrez: Yo ahí hablé con la primera persona, con la capataz yo le dije Marisol, tú tienes una diferencia muy clara entre lo que es ser flojo y lo que es ser lento, porque yo a esta niña toda la vida, vez que pasaba por ahí estaba haciendo su trabajo, otra cosa es que lo hacía lento y eso no es que sea floja, no todos pueden trabajar al mismo ritmo. Entonces, ahí tienes otra situación.

Él es uno de los consejeros, el si no me equivoco es secretario del consejo de administración ya?...También es un pastel. Es muy quedado, le pone importancia a cosas que no tiene que ponerle y de hecho también suponemos que es uno de los responsables de que se filtren las cosas que se hablan en el consejo hacia los trabajadores antes de que sea oficial.

Investigador: Entonces los trabajadores saben desde antes...

Ricardo Gutiérrez: ...Se enteran de situaciones o cambios que van a ver antes de que se haga oficial. Entonces la gente empieza a reclamar porque no están de acuerdo y eso hace que haya pequeños levantamientos. Entonces esta cuestión es aquí como no sé, esas típicas películas donde llegan los hūenos con las antorchas prendidas, falta eso no más que se levanten en pequeños grupos a reclamar.

Investigador: ¿Cuántos trabajadores son en total?

Ricardo Gutiérrez: A ver en estos momentos no te podría dar una cifra exacta, pero rondan los ciento veinte.

Investigador: ¿Entonces la cooperativa tiene más de un lugar establecido o es sólo acá?

Ricardo Gutiérrez: Esto, porque las ciento veinte personas, casi todas trabajan en terreno. Ellos desde su casa llegan a su plaza, ellos no pasan por acá. Por ellos los capataces son los responsables de llegar y sacarles la

firma. Entonces ellos antes de las diez de la mañana tienen las firmas tomadas de la gente...

Investigador: ...De la que está en terreno...

Ricardo Gutiérrez: Los de especialidades vienen a firmar acá, que son los menos, los choferes de camión, los que estaban ahí, el gasfiter. Es poca la gente que pasa por aquí y esto es un tema delicado. Un día llega la capataz enojada, llorando que "hasta cuándo no me dejan trabajar en paz", "a ver Marisol, qué pasó..." "no es que me pusieron ausente en el libro. El día anterior ella había estado conmigo, todo el mundo la vio y en su libro de asistencia... "falta". Eso es una irregularidad del porte de un buque, ahí tienes involucrado el sueldo de una persona y el libro de firma es legal, es un documento legal porque con eso tu avalas lo que le vas a pagar a final de mes ya?. Entonces se supone que otra persona que otra persona que le tiene mala a ella, se metió a la oficina y le puso "falta" y nosotros hemos estado haciendo nuestras propias investigaciones por dentro y hemos detectado que la "falta" es la misma letra de ella, o sea, un auto atentado para culpar a alguien. Entonces eso es lo que nosotros tenemos que ver ahora, probablemente el libro se vaya a investigaciones, a la PDI y que un perito haga...porque por ese tipo de irregularidades porque si se presentan, hay que pararlas al tiro en cuanto empiezan a ocurrir, la cooperativa puede perder la personalidad jurídica que tiene y "gg" (good game) y se van todos para la casa. Porque es como una empresa, que trabaja bajo otras condiciones.

Investigador: funcionando como una empresa...

Ricardo Gutiérrez: Sigue funcionando como una empresa porque tienes tus trabajadores, tienes tus supervisores, tienes gerente, tienes capataces. Tienes una junta, que viene siendo como la directiva. La señora Marta vendría siendo como la presidenta del directorio a una escala menor es eso. Ella viene siendo la presidenta del directorio.

Investigador: ¿Cuál es el rol de ella?

Ricardo Gutiérrez: Ella tiene que ver bueno, con todo el tema legal, todo el tema legal pasa por ella. Ella tiene que hacer firmar y todo. Mi contrato si no me equivoco está firmado por ella, el contrato del gerente también. Los

cheques y esas cosas las firma el gerente ya?. Pero ella igual tiene una caja chica a su cargo, ella pone la cara en muchas situaciones. Ella frente al ministerio, ella es la representante, en el ministerio de economía, frente a la inspección del trabajo ella también tiene que ser la representante, independiente de que yo tenga una responsabilidad y el gerente también en ese sentido. Porque los trabajadores son mis subalternos y yo soy responsable por lo que pase con ellos.

Por eso yo dejé la embarrada con el tema de la firma de ese día, agarré hasta a la presidenta, se fue de reto, los pesqué a todos. Y ahí ves el tema cultural también. Los reté y al otro día me citaron porque junte a la junta de vigilancia porque ellos se preocupan de hacer un control de los dineros, que se estén usando bien, para eso sirve la junta de vigilancia, son tres personas entonces ellos de cierta forma. Porque de cierta forma se suponía que los de vigilancia habían puesto el “falta”, pero no habían pruebas, entonces a la junta de vigilancia y a todo el consejo los pesqué, todos se fueron retados. “No es posible que pasen estas situaciones, hay cosas muy comprometedoras entre medio bla bla bla” y les subí el tono de la voz. ¿Qué pasó?, al otro día me llamaron y una persona de la vigilancia estaba muy sentida porque le habían levantado la voz. Entonces de esa conversación de una hora, de toda la conversación lo que sacaron en limpio era que yo le había levantado la voz y no se enfocaron en el fondo de eso que era que estábamos cayendo en una falta que era gravísima, que no correspondía y que nos podía traer muchos coletazos. No... Ellos se enfocaron en que les habían levantado la voz cachay?.

Investigador: Entonces se mueven más por la parte afectiva...

Ricardo Gutiérrez: Claro, y yo hablé con la Sra. Marta y dije, cómo es posible que me hayan llamado para eso, yo les respondí, me excuse, pero les dije, esto es así, funciona así, en ese momento yo estaba ofuscado. Aparte que yo viví una situación muy parecida en donde me vi muy comprometido y le dije, cómo es posible que se hayan enfocado que les subieran la voz y no realmente en el problema y la gravedad del problema, o sea, la capataz iba a irse al ministerio de economía directamente a hacer un reclamo y ahí empezaban los dramas, la lograron calmar. Pero ahí se nota y te das cuenta en ese momento cómo funcionan ellos, por dónde funcionan ellos.

Yo estoy igual acá, la gente a pesar de que yo soy muy exigente, muy estricto, pesado, muchos de los trabajadores están contentos con mi trabajo, porque yo soy de las personas que van a terreno, me bajo de la camioneta, voy donde el viejito, “buenos días”, “cómo está”, “cómo le ha ido”, “felicitaciones, súper bonita la plaza”, el viejito queda pero feliz.

Investigador: Se les reconoce el trabajo...

Ricardo Gutiérrez: ...Lo que no hacía la otra supervisora.

Investigador: ¿También era Ingeniera Forestal?

Ricardo Gutiérrez: No, ella era ingeniera agrónoma. Ella se subía a la camioneta, se iba a la muni y estaba todo el día con los inspectores tomando café y tenía un capataz de favorito y andaba con él para todos lados y dejaba a otro reemplazándolo y se andaba paseando por un sector y los otros tres los tenía botados. Por acá atrás le pusieron la Bolloco, porque creo que pasaba cada dos semanas en la camioneta sonriendo y haciendo así (gesticulando un saludo). O sea, tienes ese, esa era la contraparte. Ella está con licencia por depresión y mucho se le atribuye acá, por el estrés que hubo acá. Ella se alejó del tema porque no la respetaban, no le hacían caso. Mira, en este rubro Guillermo, hay gente que no está hecha para esto, que no sirve. Tienes que tener un carácter fuerte, tení que ser organizado, tienes que hacerte respetar, tienes que poner bien las reglas y límites y esta niña venía saliendo hace no mucho de la universidad. Mujer, también afecta mucho eso cuando tienes gente que no es de un nivel social alto, tu sabí que esa gente es bruta para hablar, es bruta para tratar. De repente te pueden estar hablando en la más buena onda y tu pensai que te están insultando, te están encarando y no, ellos tienen su forma de hablar, es así. Entonces si tú no logras definir eso, entender eso, no vas a funcionar y ella claramente, no vuelve, está con licencia, yo estoy por un reemplazo acá, por dos meses se supone y ya me dijeron que me quedo indefinido, porque ella no vuelve y los de la muni me dijeron lo mismo porque son súper amigos y salen a comer en la semana con ella y todo y no vuelve. También ella junto sus problemas personales y los junto con el trabajo, se separó del marido, la pega acá....se cortó las venas y tenía un pelo precioso, largo, se lo cortó todo. Un estado depresivo no menor

Entonces bajo esas circunstancias, puedes ver de todo. O sea, yo te digo, tú en una semana acá podrías identificar una cantidad de problemas que prácticamente no tienen solución, porque a gente es así, han sido criados así y yo no puedo pretender cambiar esas formas. Yo tengo que atacar los puntos débiles que sé que puedo mejorar para levantar esto.

Investigador: ¿A nivel del trabajo que desempeñan o meterse más allá en la vida familiar?

Ricardo Gutiérrez: También trato de repente de conversar con ellos. Yo de hecho en las reuniones les digo que cuentan con todo mi apoyo, con toda la confianza. Si algún día tienen un problema mayor, yo no tengo problemas en que me avisen, yo me junto con ellos para conversar con ellos, yo no tengo problema. O sea, yo tengo una cercanía hacia la gente no menor, como te digo, puedo ser una persona muy exigente muy estricta, pero tengo en el sentido humanitario soy bien consciente de la realidad de la gente de acá porque es gente de escasos recursos. Es muy poca la gente que tiene una situación más estable. La niña que estaba aquí la flaquita, ella tiene una situación económica estable, su familia tiene una ferretería, arriendan vehículos, ellos nos arriendan la camioneta negra, la que está chocada. El marido es el chofer de acá entonces entre los dos trabajan acá y se hacen su sueldo más o menos. Se están comprando su casita propia y todo eso. Pero en estricto rigor, la mayoría son personas de recursos bastante limitados y vocabulario de la gente es muy distinto, hay muchas cosas que acá...oh...si vierai!...

Yo he estado dos semanas con nivel de estrés no menor. Llevo dos semanas con ataques de colón, he estado con problemas de visión, el otro día se me nubló la vista, tuve que parar, porque he andado muy, con muchas cosas en muy poco tiempo. Porque yo agarré esto medio prendiendo, se estaba empezando a quemar, porque la otra supervisora llevaba no sé cuánto tiempo con licencia. Entonces aquí entre ellos mismos tuvieron que hacer la pega del supervisor, pero ninguno tenía el tiempo de hacerla, entonces la hacían a medias. Yo me encontré con que tenían catorce UTM de multa de cosas que quedaron a media y deberían ser más. Se gestaron muchos temas.

Investigador: ¿Tú eres entonces el único profesional que está acá a cargo?

Ricardo Gutiérrez: ...Exacto, junto con el gerente, pero el gerente no trabaja en terreno como yo, de repente va a terreno. Cuando tenemos cosas medias complicadas el entra a ayudar, generalmente cuando son cosas relacionadas con platas, que hay que reponer un juego por ejemplo que vale un millón doscientos mil pesos, entonces ahí “vamos a ver el juego Sergio” y ver si le podemos dar solución. El interviene en la muni conmigo, entonces él tiene más fuerza allá porque todos saben que es el que ve las lucas para negociar y que nos den más plazo.

Investigador: Es bastante limitado el tema de los recursos o no?

Ricardo Gutiérrez: Sí, bastante, por ejemplo, esos tablones, tenemos cinco, yo hubiese comprado treinta porque para mí es mejor tener stock y darle salida inmediata para no comprar tablones otra vez y ya te gastaste medio día en eso y tienes seis horas para hacer la pega.

Investigador: ¿Y qué pasa si te quedas sin recursos?

Ricardo Gutiérrez: No me puedo quedar sin recursos, tienen que sacar de algún lado, tienen que tener, porque pasatiempo y en ese tiempo que pasa...me multan. Si a mí el inspector me dice, aquí falta un fierro, porque esos fierros los sacan para hacer escopetas hechizas cachay?, entonces te los cortan y si pasa el inspector y me dice “Ricardo quiero ese fierro en dos horas más puesto”... No hay soldadura, en ir a comprar la soldadura se van a demorar dos horas y si pasa el inspector, multa.

Investigador: Una UTM es la multa.

Ricardo Gutiérrez: En ese caso sí, varía, en general en reposición de implemento; Aseo son tres. Si el pasa por aquí y ve que hay “Ricardo, tienes sucia la plaza tanto”...”ya listo, yo voy a pasar en una hora más” y si pasa en una hora más, tres UTM más, “Ricardo, no está limpia, paso en dos minutos más”, no está limpia, tres UTM más, “paso en un minuto más”...Tres UTM más. Así de hecho reventaron a la otra cooperativa, le pasaron multas cada dos minutos. Necesito a la supervisora acá, es urgente, “estoy ocupada”, “te necesito urgente”, “estoy ocupada”, “te voy a pasar una multa sino llegas acá”, “no que estoy ocupada que no me molesten y la cuestión”...Multa. Se cita a la supervisora, te necesito en dos minutos, pasan los dos minutos, multa, llegaron a las 12 UTM. Después les dijeron: “Se solicita a la

cooperativa PRIMAVE el retiro de supervisor y poner uno nuevo". Aquí algunos te dicen Don Ricardo, otros te dicen Ricardo, da lo mismo, no me interesa. Pero básicamente así funciona esto, este es el sistema de una cooperativa, muy complicado, mucho problema social, mucho drama entre ellos mismos, mucha envidia. Son como cabros chicos, porque no me pasan el vehículo..."todas las cooperativas tienen sus vehículos", creo que hay una que tiene hasta más vehículos

Investigador: ¿Pero acá en Maipú dices?

Ricardo Gutiérrez: Acá en Maipú. Son tres cooperativas, se tienen mala entre cooperativas, era una sola.

Investigador: Ah, ¿antes esto era una sola cooperativa?

Ricardo Gutiérrez: Una sola, entonces estos son enemigos con los de acá. Yo con la supervisora de PRIMAVE tengo re buena onda, de hecho tengo su teléfono personal, conversamos por teléfono personal

Investigador: O sea que para las licitaciones van a tener conflicto

Ricardo Gutiérrez: Eso va a ser todo un cuento, más encima estamos compitiendo con las empresas

Investigador: Ah tienes empresas privadas también compitiendo?

Ricardo Gutiérrez: Sí po, son 3 empresas y seis empresas

Investigador: De aseo y mantención...

Ricardo Gutiérrez: Claro. Está la que yo conozco es ciclo verde que ellos tienen el centro de Maipú, el casco antiguo. Por otro lado está Acro, Cordillera, pero ahí también hay un truquillo porque creo que una de las empresas que hay aquí son filiales de Ciclo Verde y la meten aquí con otro nombre para agarrar más licitaciones porque por ejemplo bajaron a una que hay aquí porque encontraron el vínculo directo entre una y Ciclo Verde.

## ENTREVISTA 2

Entrevista a la Sra. Marta, presidente de la cooperativa.

Investigador: Entonces su nombre es Marta.

Sra. Marta: Sí, mi nombre es Marta Guzmán.

Investigador: Cuénteme señora Marta, ¿cuál es el servicio que usted está prestando en la cooperativa, qué es lo que hace?

Sra. Marta: En estos momentos yo soy la, aquí se compone de cinco personas de un consejo de administración que está dentro de la ley de cooperativa, estas tienen que ser de cinco personas y tiene que estar compuesta por: Presidente, vicepresidente, secretario y dos consejeros suplentes. En este caso, me corresponde a mí, Presidenta del consejo de administración, en donde administramos todo lo que es, está relacionado con la cooperativa, en todo aspecto. Socios, gerente, supervisor, capataces, o sea administramos todo eso para ver cómo funciona cada departamento.

Investigador: ¿Cómo es que surge la asociación?

Sra. Marta: Mire, esto se inició de la siguiente manera. Resulta que nosotros trabajábamos a honorarios en el municipio como novecientos trabajadores que correspondía para diferentes sectores de la comuna de Maipú ya?. Una vez que en una oportunidad tuvimos un desfile hacia La Moneda porque supuestamente las áreas verdes ya tenían como estaban, las tenían empresas, generalmente en estos tipos de trabajos hay empresas. Entonces de repente el trato no es muy bueno, los sueldos no son muy buenos, entonces siempre trabaja para una persona y entonces a nosotros pasó un tiempo donde ya no había mucha gente, el municipio quería que esto no siguiera, entonces querían que todo fuera con empresas. Y resulta que en esa oportunidad que nosotros hicimos el desfile hacia La Moneda, desde Maipú, hacia La Moneda, caminando, nos encontramos de que para ver nosotros si podíamos seguir fuimos a la Contraloría. Entonces después de toda esa marcha que se hizo en la Contraloría nos dijeron que nosotros ya, si queríamos que nunca más fuésemos como personas así, sino que fuéramos con algo concreto, con algo más legal que fuera por ejemplo algo tipo cooperativa una cosa así ya?. Resulta que una vez fuimos allá, se juntaron

un grupo de personas que después se formaron como grupo de voceros que habían cinco personas, eran voceros de todo esto. Entonces después de esos voceros se eligieron, se formaron las cooperativas. Fue un trabajo bien pesado, muy pesado, difícil. Las personas que estaban en ese tiempo eran personas que hoy día algunos de esos voceros (Interrupción)... y una vez que los caballeros se pusieron a cargo de todo esto, fueron el CEDEP que presenta al municipio, entonces de ahí empezaron a ver cómo podía conformarse la cooperativa. Ellos habrán presentado un formato, no sé ahí. Se presentó una licitación, se presentaron tres cooperativas. Sino que se presentaron grupos, ahí salieron tres cooperativas, ahí salió cada una con su nombre, su personalidad jurídica, pero fue un trabajo arduo, porque en ese momento no había dinero. En ese momento uno de los consejeros junto con otro que ya no está prestaron dinero para, porque nos pedían un depósito para empezar a trabajar con la cooperativa y así empezamos a formar la cooperativa. Esta es la primera cooperativa de trabajo acá en Chile. Usted entenderá que hay cooperativas de consumo, de vivienda, ahorro y así, cooperativas que han empezado de a poquitito, por nombrar, Colún.

Entonces todo empezó así, de a poco. Nacieron tres cooperativas, la primera es PRIVAME, Las Maravillas de lo Errazuriz y después estamos nosotros, Sol Poniente. En esto ya hacen cinco años que estamos funcionando como cooperativa. Nos ganamos una licitación, un contrato con el municipio, hasta el 2015.

Investigador: ¿Cuánto tiempo les llevó presentar la propuesta y que les dieran la aprobación?

Sra. Marta: Mire, más o menos... No costo tanto, como la contraloría nos dijo de esa forma que teníamos que formar una cooperativa para tener apoyo, entonces no costo tanto. Lo que más costó era juntar el dinero y en ese momento, tiene un nombre, es como una garantía, para asegurar de que esto... Y créame que en ese tiempo estaba el alcalde Undurraga y él fue el que nos ayudó a nosotros a que nos formáramos como cooperativa y nos llevó un poquito de tiempo para formar, costó. En ese tiempo había otro consejo de administración porque aquí han pasado con este son tres consejos de administración que hemos pasado en esos cinco años. Así que en cuanto a cómo se gestó esto, fue de esa manera, no fue fácil, pero

tampoco tan difícil, porque llegaron profesionales, por ejemplo el gerente cumple la función de llevar todo el manejo de los dineros. De hecho al gerente le pedían cuenta corriente y él se movió hasta que sacó la cuenta corriente. En estos momentos don Sergio que es gerente, han pasado otros y no ha sido muy fácil porque aquí ha habido tres gerentes, éste ha sido el que más ha durado acá. A pesar de ser joven, él ha sido un profesional con muy buena ética profesional. Estamos muy contentos con el nosotros y ahora ya estamos entrando a tierra derecha.

Investigador: Perfecto, ahora saliéndonos un poco del tema, ¿usted ha escuchado hablar de la Responsabilidad Social?

Sra. Marta: Sí...Sí

Investigador: ¿Cómo lo entiende usted?

Sra. Marta: Eh, por ejemplo en la responsabilidad que uno tiene, social, a qué se refiere, a los trabajadores o nosotros particular?

Investigador: Como cooperativa, que percepción tiene del concepto de la Responsabilidad Social de la Cooperativa

Sra. Marta: Mire, eh, la responsabilidad eso como bien dice usted que hace la pregunta. Resulta que la cultura nuestra, sobre todo nuestra cooperativa, sobre todo nuestra cooperativa no es muy, no vamos a decir que todavía la gente no ha tomado consciencia de lo que es ser dueño de una cooperativa entiende?, les cuesta que cómo van a ser dueños de esto...Los socios somos dueños de nuestra cooperativa, entonces la gente no se ha puesto las pilas, no saben la responsabilidad que tenemos aquí, porque aquí hay millones de pesos. (Interrupción)... Entonces eso es lo que la gente ha costado y yo creo que va a costar por lo mismo que le digo yo, la cultura que muchos tienen, porque usted tiene personas aquí que no saben leer, hay otros que no saben ni escribir. Entonces ellos no entienden que tienen algo por lo que trabajar por nosotros mismos, eso es lo que nos ha costado un poquito, por la misma idiosincrasia de las mismas personas les cuesta, la mayoría son personas mayores ya...

Investigador: ¿Tercera edad dice usted?

Sra. Marta: Claro, correcto y ahí están los mejores trabajadores porque saben que tenemos que mantener bonito, que nos tenemos que ganar las licitaciones porque nosotros tenemos contrato hasta el 2015 y después ¿qué hacemos?. Investigador: ¿No han recibido capacitaciones de lo que es la Responsabilidad Social?

Sra. Marta: Capacitaciones en cuanto a cooperativismo tenemos algo, muy poco. En cuanto a esa pregunta...no hemos tenido. Ahora recién vamos a tener unos cursos de cooperativa. De hecho ya están dentro del proyecto. Porque dentro de las bases que tenemos nos piden también, pero como esto cuando empezamos con veintidós socios, después esto fue aumentando y ahora somos cerca noventa, entonces hay más trabajo. De repente hay prioridades y uno se va a las prioridades y dejando esto y ese es el tema. Pero sí, está dentro de las bases están los cursos de capacitación del CEDEP. Ahora luego nos van a hacer un curso para capacitarnos a los mismos consejeros. Saber cómo usted mencionaba cuáles son las responsabilidades de cada uno de ellos porque también tenemos reglamentos. Nos dicen cuáles son nuestros deberes y derechos.

Investigador: Ahora una consulta a nivel del trabajo y como se desempeñan aquí, ¿cómo considera que es la convivencia?

Sra. Marta: Mire en realidad, es muy buena su pregunta, porque desgraciadamente cada persona tiene su personalidad, su diferente personalidad cierto?. Aquí el tema de convivencia, es un tema preocupante, preocupante, porque hay un dicho que “no son monedita de oro para caerle bien a todos”. Entonces uno puede tener un poquito más de educación, se sabe expresar mejor, de repente usted a lo mejor por ser así, puede caer mal, o sea ahí nosotros como dirigentes tenemos que usar el equilibrio pero en cuanto a la convivencia en sí, hay problemas, es difícil por los caracteres, por la misma educación. De repente uno puede usar una palabra intelectual y a lo mejor la otra persona no la va a entender, entonces se va a lo chileno, para que la gente pueda entender y uno también se pueda poner en el lugar de la otra persona que no entiende. Uno tiene que explicarle con palabras sencillas, no con palabras rebuscadas.

Investigador: ¿Se han dado conflictos?

Sra. Marta: Sí, ha habido conflictos, sí. Yo creo que esto debe pasar en todas partes, en toda organización. Ya ve usted en la televisión, en el gobierno, en los clubes, en todas partes hay discrepancias, personalidades, diferentes opiniones y ahí empiezan los problemas. A lo mejor a esta persona no le va a gustar, pero que bueno que sea así o decir, no me gusta porque es muy así... Entonces empiezan los “a mí me cae mal”, “a mí me cae bien”, entonces ahí empiezan las rivalidades, que el capataz es amigo de tal persona y que a esta otra le deja pasar tales cosas y así. Ese es el tema que pasa.

Investigador: Acá, más allá de cómo trabajan las personas, se juntan, tienen actividades de reunión o que estén fuera del lugar del trabajo?

Sra. Marta: En cuanto a eso. Sí, hay grupos que hacen actividades después del trabajo o se juntan. De repente se hacían reuniones dentro del horario del trabajo pero aquí como llegó un nuevo supervisor y hasta aquí por lo que veo en mi opinión personal, ya está trayendo buenos resultados. Está, eso es lo que queremos, porque la persona que es “así” va a funcionar

Investigador: Que es recto

Sra. Marta: Así mismo, de las cosas derechas.

Investigador: ¿Pero tienen esparcimiento?

Sra. Marta: Sí, si hacen sus reuniones sociales

Investigador: ¿Celebran algunas fechas?

Sra. Marta: También, bueno de hecho hace poquito celebramos el aniversario de nuestra cooperativa en la cual asistió el 60% de los socios y bueno ha resultado bien, no hay problemas. Se han hecho beneficios, se les regalan tarjetas para el cumpleaños de los socios ya?. Se les da un bono a los socios, se les da un vale de mercadería. Así que eso es uno de los beneficios, se les da la ropa, zapatos, todo.

Los jóvenes hacen sus reuniones, juegan a la pelota...

Investigador: Mirando un poco más de lejos la cooperativa, ¿qué fortalezas detecta usted, que virtudes destaca de la cooperativa?

Sra. Marta: Lo positivo que destaco es que el trabajo realizado la cooperativa de ver las cosas de cómo empezamos a cómo estamos ahora eso nos da fuerza adelante porque años atrás no teníamos ni siquiera vehículos, ahora en estos momentos contamos con cuatro vehículos y ya en eso no más tenemos un capital formado de setenta y cinco millones de pesos. En cuanto a los beneficios que tenemos los socios nosotros ya estamos sobre el mínimo, ya de nosotros depende que esto crezca más. La fuerza que nos da por decirlo así, a nosotros y a todos es ver que esto crezca y esa es la fuerza para seguir adelante. Y estar preparado para cualquier cosa, sea para beneficio de cada uno. Para comprobar que uno está haciendo bien las cosas tienen pruebas, y usted las puede ver.

Investigador: Y usted ¿cómo se proyecta de aquí a unos cinco años más?

Sra. Marta: Mire en realidad, buena su pregunta. Como le digo nosotros estamos próximos a licitación, nuevamente...

Investigador: Con la municipalidad?

Sra. Marta: Sí, y también queremos después ir con las personas idóneas, porque aquí tenemos personas que pueden tener buena llegada con las autoridades y a ir a otras municipalidades a entregar nuestros servicios. Entonces estamos próximos a licitar y eso significa que nos tenemos que agrandar un poco, contratar más obra de mano. La idea es que por ejemplo nosotros si ganamos la licitación y lo que hablábamos con el gerente es que si ganamos, comprar un terreno. Construir algo de nosotros. Por ejemplo nosotros aquí arrendamos, nosotros pagamos un arriendo. Entonces nosotros una vez que ganemos la licitación vamos a hacer a invertir plata, porque no podemos antes sin saber si ganamos o no, pero estamos postulando. Se supone que es en tres años más ya serían como cinco, seis años y con proyectos. Tener un terreno, tener un recinto donde atender a los trabajadores, tener un casino y tener una pequeña cooperativa de consumo para los mismos compañeros. Eso es uno de los proyectos que tenemos si ganamos la licitación.

Investigador: No sé si ahí la mejor palabra es competir, pero ahí con quienes estarían peleando la licitación?

Sra. Marta: En estos momentos estaríamos peleando con empresas

Investigador:...Van privados también?

Sra. Marta: Claro, pero en estos momentos al municipio, económicamente les conviene contratar nuestros servicios de cooperativas

Investigador:...Son más baratas?

Sra. Marta: Claro, como se llama, aquí se cobra por metraje. Póngase que la empresa se tire con metraje ciento ochenta y nosotros pedimos ciento setenta. Entonces al municipio le conviene más barato. Por eso nosotros nos ganamos la licitación porque las empresas ganan un poco más

Investigador: Ahora bien, mirando la otra cara de la moneda, qué dificultades siente usted que pueden haber en la cooperativa, que necesidades puede detectar?

Sra. Marta: Mire en estos momentos le puedo decir no hay mayores dificultades, bajo mí gobernación no tengo mayores problemas.

Investigador: Y qué cosas se podrían mejorar

Sra. Marta: En cuanto a lo que usted dice, la convivencia. Mientras no vean los frutos que no opinen, porque los frutos se están viendo. Es primera vez que se dan aguinaldos de ochenta, cien mil pesos, cosa que nunca se había hecho en la cooperativa y este año se hizo. O sea, este año se celebró el aniversario y bien atendido, los trabajadores celebraron. Que la gente crea en el consejo que está acá. Esa sería la idea, que nos dejen trabajar para demostrarles que sí estamos haciendo las cosas bien.

Investigador: Los presionan mucho los trabajadores a ustedes?

Sra. Marta: No, es que siempre Guillermito en todas las cosas hay minorías, diez, doce, siempre minoría pero nunca van a ser mayoría. Aquí justamente pasa eso que gente influenciada por otras que tienen cierta distancia le dicen a la otra que no...influyen, porque tienen más llegada y hasta quizás lo hacen por ignorancia y después que cometen el error, reaccionan, me equivoqué...una cosa así.

Investigador: ¿Cuándo se han dado dificultades dentro de la cooperativa como usted mencionaba de la convivencia de qué forma se interviene o de qué forma se trata de solucionar el problema?

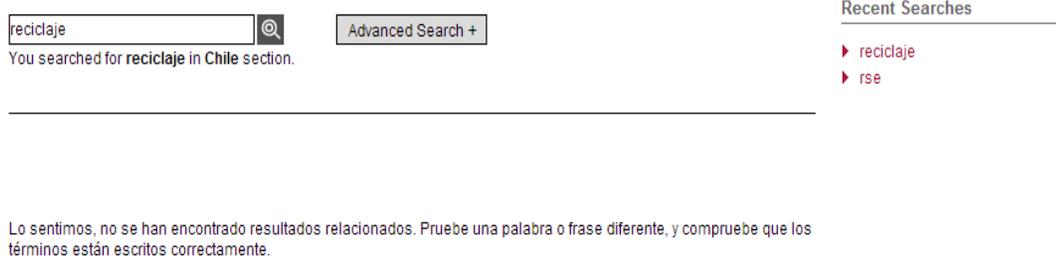
Sra. Marta: Mire, nosotros aquí tenemos reglamento. Primero la cooperativa se rige por ley de cooperativas, los estatutos y reglamentos. Si existe un problema con algún socio, se aplica el reglamento. Desgraciadamente que nunca se le han dado cumplimiento al reglamento, por eso han surgido divisiones. Por eso en éste consejo, eso se va a cumplir y se va a hacer, junto al supervisor de terreno se hará que los capataces le informen lo que está pasando, en seguida le informa al gerente y el gerente aplica la sanción y va y va. Se sanciona, claro que los reglamentos están cambiados. Ahora se va a modificar con un abogado que vamos a tener porque se modifica primero para mí primero, según la información que hemos tenido, porque a mí me gusta mucho leer, informarme, leer, estudiar y aplicar. Entonces primero, si los reglamentos dicen, primero amonestación, es por escrito. Después viene, económica, que comienza a doler un poquito más y ya después es exclusión de cooperativa. Antes era al revés, se sancionaba y después venía la amonestación. Entonces en eso, como nadie se preocupó de eso. Ahora no, ahora yo soy justamente me gusta aplicar eso, porque primero lo aplico para mí, por supuesto. Si yo quiero ser como...cómo es la palabra..."predica pero no practica". Primero tengo que pensar por mí, y luego decir esto se hace, se hace. Es un trabajo que cuesta, pero tengo que hacerlo, porque va a ser el beneficio para mis compañeros

Investigador: ¿Quiénes son los que participan en la toma de decisiones?

Sra. Marta: En la toma de decisiones participa el consejo de administración y ese conjunto con gerente y al supervisor. Aquí todo es en terreno, entonces si el supervisor vio algo. Vio que algo está sin rasparse, por ejemplo, quién me va a decir qué tengo que hacer, el capataz. El capataz me va a decir, Sra. Marta usted tiene que raspar, tiene que hacer esto y esto, esa es su función. En seguida, el capataz le informa al supervisor que le dijo al jardinero que raspaba, raspaba, ya llevan dos días y no ha raspado y tiene seco, le informa al supervisor y el supervisor va a ver de nuevo y ve que no se ha hecho la pega, contesto mal, no hizo la pega. Viene un "maner" que lo tiene tanto el capataz como el supervisor. No hizo, va el supervisor y le informa al gerente. Y el gerente nos informa a nosotros qué es lo que está pasando y la persona si dice que no lo quiso hacer, no le gustó...se va...

## C.) Consultora de gestión y externalización de servicios.

Captura de pantalla Consultora de Gestión.



Pauta de entrevista.

¿Cuál es tu profesión?

¿Dónde trabajas actualmente?

¿Podrías describir los cargos que existen donde trabajas?

¿Qué funciones tienes que realizar en tu lugar de trabajo?

¿Te han hablado o has escuchado hablar de la responsabilidad social?

En caso de responder afirmativamente, se pregunta por qué es lo que entiende del concepto.

¿Cómo describirías el ambiente del lugar en donde trabajas?

¿Sientes que la organización donde trabajas es socialmente responsable?

¿Qué fortalezas ves en el lugar donde trabajas?

¿Qué falencias detectas?

¿La organización donde trabajas considera tus observaciones?

¿De qué forma se toman las decisiones?

### ENTREVISTA 3

Entrevista a Ingeniero en informática de consultora de gestión

Investigador: Primero cuéntame cuál es tu profesión, qué estudiaste.

Informante: Yo estudié ingeniería informática... Ejecución informática en realidad.

Investigador: ¿Dónde trabajas actualmente, o sea, más allá del nombre de la empresa en qué área, haciendo qué?

Informante: "Outsourcing", trabajando para los sistemas de cobro de un cliente del área de la telefonía.

Investigador: O sea, ustedes trabajan con una empresa de telefonía.

Informante: Claro, trabajamos en externalización de servicio y llevamos todo lo que es el mantenimiento y las mejoras de los sistemas de facturación y cobranza de los servicios. Yo especialmente soy del área de cobros.

Investigador: Funcionan de manera externa con una empresa de telefonía

Informante: Correcto

Investigador: ¿Y qué funciones tienes que realizar ahí?

Informante: Habitualmente análisis y desarrollo de software. En general eso más que nada.

Investigador: Y cuéntame, ¿Has escuchado hablar del concepto de Responsabilidad Social en donde trabajas?

Informante: Como concepto directamente no mucho...

Investigador: ... ¿Pero tu algo ubicas del concepto?

Informante: Muy poco

Investigador: Y de lo poco que entiendes tú, ¿cómo lo entiendes?

Informante: Como, no entiendo.

Investigador: Cómo entiendes tú el concepto de la responsabilidad social en empresas/organizaciones

Informante: No sabría cómo definirlo bien

Investigador: No trabajan ustedes con ese concepto

Informante: No es un concepto que yo tenga demasiado claro

Investigador: Entiendo. Cambiando de tema, ¿cómo describirías el ambiente del lugar donde trabajas?

Informante: Depende del momento en el que estemos. Por ejemplo actualmente con el tema que estoy llevando, con la información que manejo, la presión es alta, el tiempo para conversar es poco. En general es bueno, pero obviamente el tema de las personas me impacta mucho, entonces dependiendo de con quién trabaje es el ambiente que voy creando

Investigador: ¿Y en el lugar donde trabajas se generan espacios para que entre ustedes pueda haber un periodo de esparcimiento o relajarse un poco?

Informante: Se da en el día a día, cuando uno tiene el tiempo. Podemos ir a tomar un café a la máquina. En los almuerzos tenemos comedor donde a veces vamos a comer en grupo y todo...

Investigador: ¿Pero eso es más por iniciativa de ustedes?

Informante: Sí. Aparte, están los temas de la fiesta de la empresa una vez al año. En el contrato se realizan cosas, pero siempre es a nivel de grupo, o sea, a nivel de contrato. Entre nosotros proponemos las cosas, algunas veces se da y otras no.

Investigador: Entonces ustedes proponen a la organización si quieren hacer algún evento

Informante: Claro, y hay algunas otras cosas que son como fijas. Por ejemplo, una vez al año nos llevan a algún "happyhour" o más veces. Por ejemplo este año no ha tocado porque las cosas han estado complejas y hay otras veces en que ha sido por iniciativa nuestra. Igual como ya he pasado por distintas áreas, con distintos clientes, cada contrato tiene su distinta forma de trabajar.

Investigador: ¿También te ha tocado trabajar con más de una compañía. Ustedes solamente prestan servicios a externos?.

Informante: Claro. Outsourcing, externalización de servicios y también trabajan el tema de consultoría pero yo ahí no estoy metido.

Investigador: Es como una consultoría esto...

Informante: Claro

Investigador: Me dices entonces que sí se genera ese espacio como para que ustedes puedan compartir...

Informante: Claro, depende del equipo, hay algunos que son más reservados en ese sentido. Cada equipo tiene... como ya he trabajado con dos equipos distintos y dos equipos distintos, dos equipos bastante grandes, cada equipo es distinto y tiene distintas formas de hacer las cosas en ese sentido.

Investigador: ¿Se marcan mucho los grupos ahí?... Me explico, ¿se marca mucha diferencia entre un área y otra en donde estás trabajando?

Informante: Sí, igual sí

Investigador: ¿En momento se acentúa más esto?

Informante: En general se interactúa poco con la gente a menos de que sean amigos.

Investigador: No hay como mucha relación dentro de los otros equipos

Informante: Igual se da pero uno siempre está más centrado en su equipo y la gente que conoce

Investigador: ¿Tú podrías hacer una descripción de los cargos en donde trabajas?

Informante: Bueno tenemos cuatro, cinco niveles más importantes. Partes desde el asistente que sería el programador, después el analista, después tienes el analista sénior, de ahí viene un especialista y de ahí vendría un especialista sénior y de ahí cambia el rol a grados más de gerencia y cosas así. Sería un gerente de un contrato o un manager.

Investigador: ¿Y me podrías explicar la forma en que se lleva a cabo la toma de decisiones?, ¿tienen alguna pauta establecida?

Informante: Es que igual la línea entre esos roles es bastante fugas de repente, no está bien fija. Dependiendo del equipo generalmente, donde

estoy en este momento estoy perfilándome hacia analista pero tengo el cargo de asistente y llevo un poco de las dos pegas y comparto las responsabilidades de un analista. En general, en estricto rigor debería ser un asistente que ejecute y el analista que vaya entregando todo lo que es el análisis, las estimaciones y requerimientos y ahí pasaríamos al siguiente nivel que sería el sénior que tiene el contacto con el cliente, hace la gestión del equipo de ahí subiríamos a un especialista que tiene la gestión de varios equipos y así...

Investigador: Entonces a pesar de que estás cumpliendo prácticamente dos roles, a pesar de eso hay un lineamiento claro para hacer la toma de decisiones

Informante: Sí, pero cuando, yo te comento esto de que yo me estoy perfilando como analista, entonces estoy tomando responsabilidades que corresponden al analista y estoy metiéndome un poco en el rol de analista, dejando un poco de lado el rol y mi perfil que me correspondería

Investigador: ¿Pero eso se te solicitó?

Informante: Eso se da y se ve como una posibilidad de crecer y mejorar

Investigador: ¿Tú lo ves como una posibilidad de crecer?

Informante: Así se vende. A uno no le queda otra

Investigador: ¿Pero eso te lo propusieron O se fue dando por las pegas que te estaban dando?

Informante: Se va dando por las pegas que uno ha hecho, cómo te van viendo te van dando más responsabilidades.

Investigador: ¿Y ahí te van haciendo cambiar el rol en donde estabas trabajando antes?

Informante: Claro, hasta que llega un punto ya en el que ves que o creen que eres capaz y te ponen a cumplir el otro rol en otro equipo

Investigador: ¿Y la organización en la que estás considera las observaciones que tú haces o las que pueda hacer el equipo en general?

Informante: Depende...Depende de a qué nivel uno escale los temas.

Investigador: ¿Cómo así?

Informante: Cuando uno levanta un tema, dependiendo del perfil de la persona, uno ya sabe quién va a tomar acciones y quién puede hacerlo. Entonces, si sabes a quién ir, sí, sino puede que quede el tema dando vueltas eternamente y nunca llegue a alguien que de verdad pueda tomar decisiones o cortar el queque como dicen.

Investigador: ¿Y eso sientes que puede afectar de alguna forma en el lugar donde estás trabajando?

Informante: Lo normal es que sí, porque uno se va dando cuenta en quién confiar y en quién no entonces igual se va poniendo complicado el tema porque uno tiene que saltar el conducto habitual y tiene que ir a hablar con un superior de más arriba y ahí entra el tema de cómo lo tome la otra persona porque uno se está saltando el conducto.

Investigador: Entonces influye mucho la persona que está a cargo...

Informante: Claro, cada líder o jefe, porque las dos cosas son distintas, son muy, muy distintas tienen distintos perfiles y uno sabe quiénes reaccionan ante las cosas y quienes simplemente se quedan, se escuchan y se las guardan para ellos.

Investigador: ¿Me acabas de decir que líder y jefe son cosas distintas, qué diferencia detectas tú ahí, cómo podrías definir a un jefe y a un líder?

Informante: Por ejemplo en mi última asignación, yo tenía los dos roles bien marcados. Tenía un jefe que imponía su punto de vista, que mandaba y daba órdenes y era un jefe...No esperabas más allá de eso. Era un jefe, era una persona que se imponía por más que tú tuvieras o no razón, le importaba poco e imponía su punto de vista siempre en función de su cargo. En cambio en ese mismo equipo, teníamos otra persona que aunque estaba un nivel más abajo del jefe que teníamos que era, la persona que te digo era mi jefe real, esta otra persona era la segunda al mando, pero era una persona que tenía otro perfil, tenía otra forma de hacer las cosas, que se la jugaba por el equipo, estaba pendiente de tu opinión, le importaba, trataba de hacer cosas en función de lo que tú le decías y no trataba de imponer las cosas en función de un cargo o algo así y creo que trataba de llegar a un consenso negociando y no tenía el cargo, pero se ganaba nuestra lealtad.

Investigador: O sea, el líder que tú mencionas integraba más a las personas que estaban trabajando

Informante: Nos comprometíamos con él

Investigador: ¿Ustedes voluntariamente se comprometían más?

Informante: Claro porque él también nos daba seguridad, nos ayudaba, nos cubría cuando lo necesitábamos, entonces era distinta la relación, era más de complicidad un poco. Uno se comprometía con él y si él necesitaba ayuda uno tenía que estar porque cuando uno necesitaba ayuda él también estaba cubriéndonos y ayudándonos. Nosotros íbamos generando compromiso

Investigador: ¿Actualmente estás trabajando con esa persona que considerabas “jefe”?

Informante: No. Yo cambié de equipo, yo estoy con otro equipo totalmente distinto.

Investigador: ¿A raíz de los problemas que hubo?

Informante: En parte sí.

Investigador: ¿Y ahí tú te tuviste que mover o te movieron?

Informante: Yo hace tiempo que venía pidiendo que si se daba la oportunidad me sacaran porque había una persona con la que yo no quería seguir trabajando, porque ya estaba un poco cansado con el tema de su forma de trabajo y se dio.

Investigador: Entiendo. Cuéntame, ¿qué fortalezas detectas en el lugar donde trabajas o en tu equipo?

Informante: Tenemos un grupo de personas donde ahora estoy que más allá de lo competente, hace más agradable el trabajar

Investigador: Generan un buen ambiente, un buen clima

Informante: Generan un buen ambiente, un buen clima, donde podemos estar muertos de la risa y todo. Pero aun así estamos comprometidos con lo que estamos haciendo. Extrañamente me tocó trabajar con un amigo de antes, ahora. Mas extrañamente aún él tiene más tiempo trabajando y me tocó ser su superior y con esa persona nos conocemos mucho, entonces como

que nos hemos relajado y el resto del equipo también es gente muy competente desde el punto de vista del trabajo, lo profesional. Pero aparte, es gente simpática con la que se puede conversar, tirar la talla. Tallas a veces pesadas pero que no se la toman a mal y eso se hace agradable. Técnicamente somos súper buenos todos y también tenemos un analista que es muy similar al que te mencionaba.

Investigador: ¿Al jefe que tuviste?

Informante: No, al líder. Es una persona que está ahí con el equipo, comprometida, ayudando en todo lo que se puede y obviamente colocando los límites cuando se requiere.

Investigador: ¿Y sientes que eso ha afectado de manera positiva en cuanto a tú rendimiento?

Informante: Sí y no.

Investigador: ¿Por qué?

Informante: Porque yo estoy en un rol bastante raro en esta asignación, lo cual me hace ser independiente del resto por ahora, por lo cual quizás tenga que tomar más gente a cargo, pero por ahora estoy trabajando acá en forma independiente, entonces yo veo mis tiempos y todo lo demás tienen sus grupos y objetivos, entonces como que me distraigo de todo.

Investigador: ¿Y si tuvieras que hacer un paralelo entre el cómo estás trabajando hoy a como estabas trabajando antes en aquella situación que me mencionabas, sientes que hay un incremento de tú rendimiento dentro del trabajo o mayormente no te afecta?

Informante: Eh, en general trabajo bastante mejor bajo presión pero cuando siento compromiso con lo que estoy haciendo.

Investigador: O sea si el clima no es el adecuado y tienes a este jefe que mencionabas, ¿tú rendimiento sería el mismo?

Informante: Obviamente influye, sí influye.

Investigador: ¿Y sentiste que influía en algún momento cuando te sucedió esto?

Informante: Sí, se lo comente de hecho a uno de los superiores allá. Obviamente yo voy a hacer mi pega porque es mi pega, pero no la voy a hacer de la misma forma.

Investigador: ¿Ese cambio en tú rendimiento lo notaron?, ¿hicieron algo o lo dejaron ahí?

Informante: Es que todavía llevamos muy poco, llevo veinte días trabajando en la asignación, muy poco.

Investigador: A ver, para ubicarme un poco más en contexto. ¿Lo de tu jefe que mencionabas, fue reciente?

Informante: Fue el día anterior a mi asignación

Investigador: O sea, hace veintiún días atrás...

Informante: Claro

Investigador: ¿Y para que te cambiaran la asignación fue por iniciativa de tus superiores?

Informante: Era necesidad del contrato

Investigador: No fue un cambio voluntario para cambiarte a otro equipo

Informante: Era algo que igual yo tenía que hacer porque ellos necesitaban a una persona con mí perfil viendo el tema que conozco. Entonces al final nada es gratis como dicen por ahí.

Investigador: O sea, igual tenías que estar.

Informante: Claro porque es un tema que es afín a mi conocimiento en general es un tema que lo había trabajado hace poco tiempo, entonces lo tenía fresco y entonces necesitaban alguien que realizara los cambios y me llevaron para allá.

Investigador: ¿Y sentiste algún tipo de respaldo con las personas que hablabas?

Informante: Sí obvio. O sea, de hecho en estos momentos yo soy el segundo analista y desde el punto de vista de mi superior, del analista senior soy como el que está llevando mis temas solo y me dio todo el respaldo para poder tomar el control sobre estas otras personas que tienen hartos más

experiencia que yo aunque tenemos el mismo cargo. Entonces también es una oportunidad.

Investigador: Y pasando de fortalezas a falencias, ¿cuáles detectas en el lugar donde trabajas?

Informante: No se dan cuenta que a veces con cosas pequeñas uno podría estar mejor.

Investigador: ...Que con cosas pequeñas uno podría estar mejor...

Informante: ...Haciendo la pega...

Investigador: ¿Cómo cuáles?

Informante: ¿Recuerdas que te contaba lo de los happyhours? A veces son bastante reacios a hacerlos y que en general a veces los tenemos que hacer entre nosotros y pagarlos entre nosotros y ellos no sé si organizaran algo y se pusieran con las lucas, sería otra la mirada que tenemos hacia ellos. El tema por ejemplo, hemos protestado harto por las sillas porque las sillas no tienen apoyabrazos y no nos han pescado. Y de verdad molesta harto porque cuando tienes que estar sentado diez, ocho horas en esa silla trabajando.

Investigador: ¿Tienen problemas de equipo también?

Informante: Las sillas son buenas y son nuevas pero desde mi punto de vista no son lo óptimo. Antes de llegar a este lugar donde estamos ahora yo tenía una silla con apoyabrazos y quedaba a buena altura y era mucho más cómoda que la silla que tengo ahora, por más nueva que sea y todo.

Investigador: ¿Pero ese es un problema que sienten otras personas también?

Informante: Claro, porque se han levantado varias veces y que no pescan. Es complejo.

Investigador: y en cuanto a equipamiento, aparte de las sillas, ¿tienen más necesidades en ese aspecto?

Informante: No, en general no. Los apoya-muñecas y esas cosas las han entregado. Materiales en general siempre tenemos.

Investigador: ¿Problemas de material, salvo la silla no tienen entonces?

Informante: Sí pero ese tema es uno complejo por costo porque tenemos sesenta, ochenta sillas.

Investigador: ¿Cuántas personas trabajan?

Informante: Actualmente somos treinta, cuarenta, pero llegamos a ser sesenta, casi setenta.

Investigador: ¿Es muy alta la rotativa en el lugar donde trabajas?

Informante: Sí.

Investigador: ¿Cómo funciona eso, a quienes se remueve con más frecuencia?

Informante: Es que tienes dos tipos de perfiles entre comillas. La gente que es interna de... (Nombre de la empresa) y la gente que es externa de otras empresas que trabaja onda no sé si conoces el término de "bodyshopping".

Investigador: No.

Informante: Bueno es como otra empresa presta el servicio de prestarnos a la persona y (nombre de la empresa) le paga a la otra empresa por tener a la persona acá. Está por periodo de tiempo definido o indefinido, es relativo.

Investigador: ¿Tu organización también recibe gente de otras empresas?

Informante: Claro

Investigador: O sea ustedes funcionan como externos en otras compañías y a su vez, otras compañías funcionan de externos con ustedes.

Informante: Sí, pero hay una diferencia. Nosotros funcionamos como organización pero externa. Ellos se integran a nuestros equipos a trabajar. Obviamente en un rol más técnico que el análisis, dependiendo del perfil, pero ellos se integran a nuestros equipos a trabajar. No es que la otra empresa trabaje para nosotros, sino que esa persona se integra a un equipo y empieza a cumplir un rol dentro del equipo y el equipo es de nosotros.

Investigador: Claro, pero esa persona no le respondería a (nombre de la empresa), le respondería a su lugar de trabajo, porque el contrato lo firma con su agente externo supongo.

Informante: Claro

Investigador: Entonces eso dices tú que genera alta rotativa.

Informante: No, ese es uno y el otro es el interno y entre los internos tienes gente en varios contratos. Entonces van pasando, por ejemplo hace poco cuatro de mis compañeros porque como esto tiene una parte que es fija, todos los meses que es el mantenimiento pero aparte hay proyectos y esos son rotativos y hay periodos en los que bajan los proyectos y hay otros donde suben ¿ya? Hace poco cuatro compañeros se fueron a otro contrato con otro cliente y hoy día volvió uno y eso depende de las necesidades del contrato en el que estamos y así se va rotando la gente. Así hay gente que se mantiene fija y otra que se va rotando y aparte bueno, los externos que van y vienen dependiendo de las necesidades del momento

Investigador: Si tu tuvieras que poner en una cifra la cantidad de personas que están en tú empresa, ¿cuántos dirías que son fijos?.

Informante: Hasta el año pasado te hubiese dicho cuarenta, pero en estos momentos somos menos que eso, porque ha habido muchos cambios últimamente, cambios con la contratación del cliente, entonces cambiaron muchas cosas, nos estamos recién adaptando entonces está recién entrando la gente. Hasta el año pasado éramos unos cincuenta de los cuales cuarenta eran fijos, no podían salir, pero hoy día salieron, porque esta cosa es así

Investigador: Entonces no considerarías tu fuente de trabajo como una pega estable o lo considerarías estable.

Informante: Define estabilidad

Investigador: Que pudieras estar tranquilo ahí un año sin problemas

Informante: A qué te refieres con poder estar tranquilo ahí

Investigador: Que no vas a ser despedido.

Informante: Esta gente no ha sido despedida. Solamente se mueven de un cliente a otro

Investigador: Ah, siguen estando.

Informante: Siguen trabajando para la misma empresa que trabajo yo, pero están en otro contrato, bajo otra compañía y los mueven de un lado a otro. En realidad desde que estoy son pocas las personas que se han ido.

Investigador: ¿Los contratos que se firman, son con la otra compañía o desde tú organización se genera un contrato?

Informante: No. Esta persona se mueve internamente por ejemplo...bueno ya, filo, yo estoy en el contrato de (nombre de la compañía de telefonía con la que se firmó contrato) y hace poco mis compañeros se fueron a (Nombre de otra compañía de telefonía.) pero siguen trabajando bajo la misma empresa, el sueldo se lo sigue pagando la misma gente de RR.HH lo único que para el cliente que uno está trabajando es distinto.

Investigador: ¿Ese trato con los clientes que tú has trabajado es muy distinto entre uno y otro?

Informante: Sí.

Investigador: ¿En qué sentido?

Informante: En que la gente con la que trabajo ahora es distinta a la que tenía porque son otros perfiles, son otras personas de partida. Las organizaciones se estructuran de distinta forma, las personas son distintas. Los contratos tienen distintas características y hay distintos requerimientos por parte de los clientes. Por ejemplo, en un banco el tema de la seguridad y la información es muy crítico, cosa que para otros clientes no es tanto.

Investigador: Algunos son más complicados con el tema de la información y otros son menos complicados, en palabras sencillas.

Informante: En general en todos lados el tema de la información es crítico y es complejo pero en algunos lados uno tiene opción de ver más información que en otros lados por ejemplo pero porque hay un tema de restricciones que se dan. El tema de los bancos es mucho más complejo por el tema de la superintendencia y todo eso. En el lado de la telefonía también lo es pero igual hay más libertades entre comillas, no sé si sería esa la palabra, pero igual conlleva a que uno tiene que ser responsable con todas las cosas que ve y escucha y lee porque son temas que a veces son muy críticos, información confidencial.

Investigador: Ahora me imagino que trabajas con información confidencial...

Informante: Sí

Investigador: Si tuvieras que ponerle una nota a tu organización, de 1 a 7 ¿qué nota le pondrías?

Informante: Por un lado todos los que estamos metidos en áreas de consultoría y “outsourcing” sabemos en lo que estamos metido, sabemos que la presión es mucha, sabemos que el tema de los tiempos es complejo que el horario, que el horario sabemos que es a las ocho y media pero sales quién sabe cuándo. Dependiendo de las cosas y hay muchas cosas que se podrían mejorar y que no son complejas.

Investigador: ¿Qué cosas sientes que se podrían mejorar?

Informante: Bueno, el tema de las lucas siempre es un tema.

Investigador: ¿Considerarías que tú pega está siendo bien o mal pagada?

Informante: Considero que podría ser mucho mejor pagada de lo que es...No estamos de lo más bajo, pero tampoco estamos dentro de los mejores sueldos.

## ENTREVISTA 4

Investigador: ¿En área trabajas de la consultora?

Informante: Trabajo en la parte de Recursos Humanos. Veo el tema de bienestar laboral, contrataciones, remuneraciones, es bien variado.

Investigador: ¿Acá en la consultora se trabaja con temas de responsabilidad social?

Informante: Mira acá propiamente tal, no se trabaja mucho con el concepto de responsabilidad social, ya que lo vemos solamente desde el aspecto de sustentabilidad porque nos vinculamos más con los clientes que básicamente son otras empresas pero la forma en como entiendo la responsabilidad social es el compromiso que asume la empresa con las personas en donde se encuentre. Es como la moda ahora en las empresas hablar de responsabilidad social

Investigador: Estuve revisando en la página y hay vínculos de Responsabilidad Social, pero deriva a España que a nivel de su consultora está trabajando en RSE puntualmente...

Informante: Ah sí, lo que pasa es que Pensamos que el tema como está planteado a modo general y que al ser parte de una de nuestra empresa, a pesar de estar en otro país se ajusta al contexto chileno. Esta consultora es súper grande a nivel internacional pero aquí en Chile funciona a una menor escala digamos.

Investigador: ¿Cómo así?

Informante: Somos reconocidos a nivel internacional, inclusive en China, pero acá pasa más piola nuestro trabajo

Investigador: ¿Y cree que eso puede afectar en que no se le aplique la RSE acá?

Informante: Yo creo que podría ser una de las variables. Hasta donde tengo entendido aplicar la RSE cuesta plata y como sabemos, Chile no se caracteriza por ser un país económicamente barato... (Risas)

Investigador: ¿Cree que se pueda llegar a aplicar en algún momento?

Informante: No lo podría descartar, pero te mentiría si hago esa proyección. Acá todo es demasiado dinámico por lo que no tengo claridad de si se llegue a aplicar, pero sería ideal.

Investigador: Entiendo, y cuénteme, ¿aquí fomentan la participación de su trabajadores?

Informante: Claro, buscamos el poder integrar al trabajador y otorgamos ocasiones en las que pueden tener momentos para compartir con sus compañeros fuera de las horas laborales

Investigador: ¿Y qué tan regular se hace esa integración?

Informante: ¿Frecuencia?

Investigador: Exacto

Informante: Es relativo, depende de cómo estén las cosas con nuestros clientes. Es complejo el tema aquí ya que como se trabaja con terceros de manera directa tenemos una alta rotativa, una semana llega un grupo por ejemplo y al siguiente es trasladado a una empresa para asesorar, ¿me entiendes?

Investigador: ¿El cliente los limita mucho?

Informante: ...Los clientes (risas), trabajamos con varios clientes a al vez. No es que ellos nos limiten intencionalmente, sino que el trabajo nos obliga a mantener contacto directo, lo que hace que los grupos se dispersen para trabajar en sus áreas para sus clientes específicos. Entonces tenemos a un sector por aquí, otro por allá y así...

Investigador: ¿Y no fomentan a los grupos específicamente?

Informante: No, la idea es que sea para todos por igual. Sería sumamente estresante fomentar a un grupo, luego a otro y así. No faltaría aquel sector que como trabaja más tiempo con su cliente, no pueda participar de actividades...Al tiro pensaría que loe están excluyendo. Es complejo de explicar

Investigador: Creo ir entendiendo (risas). Ahora bien, ¿acá ustedes en la organización se planifican a nivel anual?

Informante: Te lo explicaré de manera bien burda para que entiendas...

Investigador: Nuestra planificación en palabras sencillas en captar clientes a quienes prestar servicios y la plana estratégica se define una vez que nos relacionamos con el cliente, tenemos varias áreas tales como financiera, informática, inclusive aduaneras. Entonces la planificación se hace por áreas, pero a nivel general tratamos siempre de satisfacer las necesidades de nuestros clientes en determinado tiempo para levantar los informes anuales.

Informante: ¿Y es variable esa planificación o forma de planificarse?

Investigador: En general no. Es muy estructurada y como siempre hay temas contractuales que cumplir, es eso o irse a tribunales (risas). Son contadas las ocasiones en que hay problemas con clientes

Informante: Es bueno el trato entonces...

Investigador: Yo diría que es efectivo y que cumple. Por ende sí, ha de ser bueno, de otro modo, no nos contratan, simple (risas)

Informante: ¿Y aquí como se toman las decisiones?

Investigador: Las decisiones pasan primero por la plana general de nuestra consultora la que define los parámetros para tratar con el cliente, lo que lleva a que un ejecutivo sénior informa al equipo, dependiendo del área claro, pero más menos así se toman las decisiones aquí. La gerencia decide e informa, quien recibe la información se la entrega a los equipos de trabajos específicos

Informante: ¿A nivel gerencial se hacen las distribuciones?

Investigador: ¿De los equipos?

Informante: Claro

Investigador: No, o sea, como tenemos las áreas claras. Si llega un cliente x, sabemos inmediatamente a qué área se deriva. Es por las necesidades del cliente. Esto es mecánico, es como ir al médico, si tienes problemas a los huesos, vas donde el traumatólogo, no a un neurólogo o un pediatra... ¿me entiendes la lógica?

Informante: Sí, perfecto.

Investigador: ¿Y eso crees que afecte en el clima laboral?

Informante: ¿El qué?

Investigador: Disculpa, planteé mal mi pregunta...El tener tanto equipo de trabajo diferente para tanta empresa que también es diferente... ¿Podría afectar en el clima laboral de acá?

Informante: Mira yo te diría que el clima aquí se relaciona con el rol que desempeña la persona, tenemos áreas que trabajan de manera fija acá y esas áreas tienen más interacción, no es que ande pendiente pero uno se da cuenta, otras áreas como tienen más relación con el cliente de manera directa, son más distantes acá, obvio que no es por voluntad propia, el trabajo, lo que haces, te condiciona y a veces eso afecta en que se genera un ambiente... ¿digamos frío? Ahora no sé, yo creo que eso también dependerá de la unidad de los equipos, yo no convivo con ellos porque cumplimos roles diferentes

Investigador: Entiendo. Sabe, tengo una duda respecto al tema de la entrega de información. Espero no se mal entienda, ¿pero por qué en esta organización hay tanto hermetismo con la entrega de la información?

Informante: (Risas) Verás, acá el tema de la información es sumamente delicado, prestamos servicios a muchas organizaciones y trabajamos básicamente con su información confidencial. Trabajamos con áreas financieras, con áreas de ingeniería específica que a su vez, prestan servicios a terceros. Es una verdadera red laboral en donde las filtraciones de información pueden repercutir en la credibilidad que tengamos ante nuestro cliente. Manejamos mucha información de las personas, números telefónicos, estados de cuentas, situaciones contractuales, etc. etc. Entonces claro, debemos ser serios en ese aspecto y es por eso que nuestra organización no tiende a participar de manera abierta en estudios efectuados por terceros, salvo que sean solicitados por vías normativas, pero ahí queda

Investigador: Entiendo cuénteme, para ir terminando, ¿Qué dificultades siente que hay en esta organización?

Informante: Qué dificultades podemos ver...Mira yo creo que el aspecto comunicacional entre las áreas no está del todo fomentado. Piensa que trabajamos por lo general desde las sombras se podría decir (risas), porque nuestro aporte va hacia terceros y más encima, si nos aislamos eso igual afecta en parte, porque uno busca un reconocimiento indudablemente y ese reconocimiento si ya no nos lo llevamos por impulsar a terceras organizaciones, mínimo, mínimo tener un espacio de intimidad con nuestros compañeros de trabajos, tanto los que están aquí como los que se encuentran en otras organizaciones.

## D.) Banco de Crédito e Inversiones BCI.

BCI Great Place to Work



The screenshot shows the BCI website header with the logo and navigation links: Emergencias, Sucursales, Servicio al Cliente, and Cambiar Banca. Below the header is a navigation bar with links: Cuentas, Tarjetas, Créditos, Hipotecario, Inversiones, Seguros, Servicios Bci.cl, and Blog. The main content area features a 'Great Place to Work' award announcement. It includes a logo for the Great Place to Work Institute Chile and a headline: 'Bci, elegida una de las mejores empresas para trabajar en Chile'. The text below the headline states: 'Por segundo año Bci estuvo entre las 25 Mejores Empresas para Trabajar en Chile, de acuerdo a la encuesta que realiza la empresa internacional Great Place to Work® Institute.' A sub-section titled 'Inversión en la gente' describes how the internal work environment at BCI was recognized by the general manager, Lionel Olavarría, for being in the Great Place to Work® Institute's Honor Roll for the second consecutive year. It also mentions that 5,000 national companies participated in the survey, with over 52,000 employees interviewed, and that BCI's award is significant because it is the company with the largest number of employees in the Honor Roll, exceeding the average five times. Finally, it notes that according to Lionel Olavarría, the main strengths of BCI that earned the award are pride and credibility, and that the general manager emphasized that the central objective of the administration is to improve the internal climate based on a pleasant environment, dedicated work, and clear leadership in its areas.

### ENTREVISTA 5.

Entrevista a Felipe A. contador auditor de banco.

Investigador: ¿Felipe cuéntame cuál es tu profesión?

Felipe A.: Yo soy contador auditor

Investigador: ¿En dónde estás trabajando actualmente?

Felipe A.: Actualmente trabajo en un banco, sector financiero

Investigador: ¿Cuál es el cargo que tienes ahí?

Felipe A.: Yo soy analista sénior de normas y filiales.

Investigador: ¿Qué funciones tienes que realizar ahí?

Felipe A.: Nosotros principalmente vemos todo lo que es aplicación de leyes, tanto locales como internacionales y reparación de estado financiero, tanto local como internacionales

Investigador: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en esa área?

Felipe A.: Casi cuatro años

Investigador: ¿Antes trabajabas en otro lugar o ese fue tu primer empleo?

Felipe A.: Mi trabajo anterior fue como auditor externo, trabajé en una de las cuatro grandes firmas de auditoría.

Investigador: ¿En alguno de tus trabajos has escuchado hablar de lo que es la Responsabilidad Social?

Felipe A.: Sí.

Investigador: ¿Qué es lo que entiendes de ese concepto?

Felipe A.: Es lo que puede hacer la compañía o empresa donde uno trabaja respecto de retribuir parte de sus ingresos hacia la comunidad.

Investigador: ¿Has recibido capacitación respecto a ese tema?

Felipe A.: Capacitación propiamente tal no. Lo que sí, tenemos harta información de lo que la empresa hace y cómo nosotros podemos cooperar con lo que se hace para ayudar a la empresa con su responsabilidad social.

Investigador: La empresa entonces a ustedes les informa.

Felipe A.: Sí, por lo general hay campañas. Donde yo trabajo tienen apadrinado a un hogar de niño. Entonces se pueden hacer actividades con ellos y ese hogar es de la empresa donde yo trabajo y los socios son los mismos trabajadores y gran parte de los dueños del banco aportan a ese hogar. Las actividades son por ejemplo donar equipo a canchas amateur, plantación de plazas, esas son las actividades que principalmente se realizan.

Investigador: ¿Y esto lo hacen con cuánta frecuencia en el año?

Felipe A.: Con el hogar de niños por ejemplo es permanente, llevan años con esto desde que casi se creó el banco y lo de las plazas y forestaciones, actividades con ancianos es al menos un par de veces al año.

Investigador: O sea es constante... ¿Y se enfocan solamente en niños y ancianos?

Felipe A.: Las actividades principales son con niños y tienen convenio con Fundación Las Rosas y últimamente se ha hecho mucho por reforestar o habilitar lugares para niños, plazas, canchas. La idea es lograr sacar a niños del riesgo social, ayudar en el riesgo social de niños y de niñas a través del deporte o lugares de esparcimiento

Investigador: Entiendo. Cuéntame Felipe, el lugar donde estás ¿No está afiliado a ninguna fundación que da capacitación en temas de Responsabilidad Social Empresarial como Acción RSE?

Felipe A.: Que yo sepa no.

Investigador: ¿Estas actividades el banco se las informa a ustedes?

Felipe A.: El banco antes de que las realice las informa para que uno se organice y quiera participar y una vez realizada la publican en una revista y así le dan más publicidad a lo que se realizó, internamente en realidad, no se publica hacia afuera.

Investigador: ¿Eso queda para ustedes no más?

Felipe A.: Eso queda sólo para nosotros.

Investigador: Ahora pasando al interior del lugar donde trabajas. ¿Cómo describirías que es el ambiente?

Felipe A.: El banco donde trabajo ha ganado muchos premios por el ambiente de trabajo, es una de las mejores empresas para trabajar

Investigador: ¿Del, Great place to work?

Felipe A.: Sí, se ha ganado varios premios.

Investigador: ¿Y tú concuerdas con ese reconocimiento que se le ha dado?

Felipe A.: Sí, de hecho nosotros participamos en esa encuesta.

Investigador: Entonces tú dices que es un lugar grato para trabajar

Felipe A.: Así es.

Investigador: ¿Qué fortalezas ves tú en el lugar donde estás trabajando?

Felipe A.: Es una empresa familiar. Increíblemente es el único banco en Chile que queda controlado por chilenos o sea que no se ha vendido y que pertenece a una de las familias grandes del país, una de las siete grandes y eso hace que sea un lugar muy grato para trabajar. O sea, que estén muy preocupados por sus empleados. Siempre más que castigar cuando hay un problema se busca solucionar. Entonces son bien preocupados tanto por los resultados como por el personal. El banco tiene la mentalidad de que al tener un colaborador contento, hace que haya un cliente contento y por ende que

haya un accionista contento. O sea, todo parte con que un trabajador esté contento, por ende vamos a atender mejor a nuestros clientes, por ende el cliente va a comprar más y por ende el accionista va a ver rentabilizada su inversión. Esa es la ecuación virtuosa como se llama dentro de aquí

Investigador: ¿A ustedes los capacitan con ese enfoque?

Felipe A.: Sí, está dentro de nuestras metas y objetivos. Está dentro de la estrategia del banco y eso se transmite año a año

Investigador: ¿Y sientes que hay buena recepción por parte de tus compañeros al interior del trabajo?

Felipe A.: Sí. El banco hace mucho trabajo en que el personal esté alineado con la estrategia del negocio.

Investigador: ¿En caso de que se generase alguna dificultad, de qué forma se aborda?

Felipe A.: Por lo general primero se trata de buscar la solución y después si hubo una mala intención. O sea no se busca castigar en vez de solucionar. Es un banco de oportunidades.

Investigador: Y Felipe, ¿qué falencias puedes detectar al interior de la organización donde trabajas?

Felipe A.: ¿Falencias?

Investigador: Cosas que quizás se podrían mejorar.

Felipe A.: Más que trato de personal, como el banco tiene esta política de protección hacia sus empleados de repente hay mucho empleado subvencionado, o sea hay mucha gente que para hacer un mismo trabajo.

Investigador: ¿Tiene poca rotativa dices tú?

Felipe A.: Claro, más que poca rotativa tiene muy...como se diría en términos coloquiales "mucha grasa". Por ejemplo hay tres personas que hacen un mismo trabajo, siendo que perfectamente lo podría hacer uno solo en la mitad del tiempo que lo hace actualmente. Entonces esa es la política de no despedir al que lleva mucho tiempo dentro. A lo mejor hay gente que está poco capacitada pero como lleva muchos años se le da permanencia. Se le subvenciona un poco a ese tipo de personal y eso es una debilidad para

mejorar. De hecho está dentro de las metas el lograr una mayor eficiencia con los empleados que hay, pero es difícil bajar el ratio porque es una empresa que tiene más de diez mil trabajadores entonces para lograr una mayor eficiencia habría que echar un 10% y el banco no lo va a hacer.

Investigador: No lo va a hacer, es política del banco.

Felipe A.: No es política del banco ahorrar costo despidiendo personal.

Investigador: Ahora cuéntame cuando hay que tomar alguna decisión, ¿de qué forma se hace?

Felipe A.: Depende del nivel de decisiones. Por ejemplo las más gerenciales, hay un comité que se hace mensualmente que evalúa los resultados del mes contra el presupuesto y ve si se va cumpliendo el objetivo y ahí se toman decisiones de si hay que arreglar el presupuesto que fue lo que ha pasado, si se mantiene o no y eso se transmite hacia abajo. En el trabajo normal, nosotros tenemos reuniones todos los lunes que por lo general es toda una mañana donde se planea toda la semana. Se hace ver qué dificultades has tenido en la semana anterior, resolver los problemas. El trabajo en equipo es bastante fuerte.

Investigador: Es trabajo constante en equipo

Felipe A.: Sí, porque cada uno tiene su trabajo individual pero si podemos hacer sinergia entre el área se logra. En el área de contabilidad son más de cien personas las que trabajan.

Investigador: Entonces no se dan situaciones en donde las decisiones pasen solamente por una persona y la derive hacia abajo.

Felipe A.: Es muy difícil porque es una política desde arriba hacia abajo. Entonces por lo general la reunión de los gerentes, al menos en la gerencia mía es los lunes en la mañana, parte a las nueve y media y termina a las once y media. Después la reunión de los jefes hacia abajo parte a las dos de la tarde y termina a las tres y media, cuatro, que ahí cada jefe se divide en su área y se baja la decisión de la gerencia y se hablan los planes de la semana. Entonces no hay decisiones que no se discutan

Investigador: Todas las decisiones...

Felipe A.: Todas las decisiones son tomadas en consenso, por lo menos se consultan. No sabría decirte si alguna se impone fuertemente, porque por lo menos todas se conversan

Investigador: Al menos pasa por más de una persona la decisión

Felipe A.: No he visto que ni siquiera el gerente general del banco tome algo sin preguntarle a alguien

Investigador: ¿Dónde tú estás se consideran las observaciones que tú haces?

Felipe A.: A nivel de equipo, yo creo que sí. Hacia arriba no lo subo yo, lo hace la jefatura. Pero sí se han hecho cambios solicitados en algunos momentos.

Investigador: Pero en el equipo donde tú sostienes las reuniones se considera.

Felipe A.: Sí, a nivel de equipo que tengo soy subjefe, entonces la opinión mía pesa por cargo y por experiencia que tengo, me escuchan.

Investigador: ¿A nivel de equipo, se consideran las opiniones en general?

Felipe A.: A nivel de equipo tratamos de apoyarnos mucho, siempre somos cooperadores entre nosotros.

Investigador: Si tuvieras que evaluar con una nota al lugar donde estás trabajando, con qué nota lo harías entre 1 y 7.

Felipe A.: Un 6, a mí me enseñaron en la universidad que los 7 son sólo para Dios. Siempre se puede mejorar.

Investigador: Y tú te proyectas trabajando en unos años más o te ves trabajando en otra área.

Felipe A.: Por lo general me aburro después de una cierta cantidad de años. Si me quedo estancado y veo que no estoy aprendiendo, me aburro. Pero me gusta donde trabajo

Investigador: ¿Y te ves trabajando al menos unos dos años ahí?

Felipe A.: Sí, mínimo dos años porque estoy estudiando y después dos años más, o sea, cuatro.

Investigador: El banco te da esa estabilidad entonces

Felipe A.: Sí, como te decía, el banco no tiene esa política de despedir personal porque sí. Tiene que ser caso de estafa, de dolo.

Investigador: ¿En caso de que una persona cometa errores de manera reiterativa, tampoco es causal de despido?

Felipe A.: Va a depender del nivel de los errores. Ahí como te digo, cuesta mucho echar a alguien por cosas muy chicas. La política del banco es más proteccionista que castigadora. Ahí uno dice, pagan justos por pecadores a veces.

Investigador: Eso es lo que tú sientes que perjudica el rendimiento:

Felipe A.: Perjudica el rendimiento porque nivela para abajo porque ves que gente que hace menos trabajo que tu o ves que tiene menos responsabilidades puede ganar más por los años que lleva trabajando más que por el trabajo que hace. Eso te hace pensar o yo estoy mal pagado o él está en exceso de renta. Ese es un punto que debiese mejorar, bajar un poco la grasa como se dice si es que quiere mejorar su índice de eficiencia.

Investigador: ¿Tú consideras que tiene un bajo índice de eficiencia?

Felipe A.: Sí, los números lo dicen así. Lo que pasa es que si tú haces un benchmarck entre otros bancos, estamos bajo el promedio. Tiene mucho personal para los ingresos que tiene y los clientes que tiene y si lo comparamos con otros bancos debiéramos tener fácil un 10% o un 15% menos de personal y lograríamos los mismos resultados. Si yo llevo ese número a la gerencia donde yo trabajo, no tendría problemas con hacer la pega con veinte personas menos, siendo bien drástico.

Investigador: ¿Crees que es proporcional comparar tú banco con los otros bancos?

Felipe A.: Sí, es proporcional. De hecho eso lo hace el regulador de los bancos.

Investigador: ¿Qué crees que podría llegar a generar los despidos que dices?

Felipe A.: Si el banco llegase a cambiar de dueños, habría una reducción de personal.

Investigador: Me decías que esto se consigue capacitando al trabajador con esa mentalidad.

Felipe A.: Sí, lo que pasa es que el banco desde su comienzo ha estado dedicado a sus trabajadores. La historia desde que comenzó ha sido enfocada a pymes, a ayudar a empresas más chicas. De hecho somos de los pocos bancos o el único banco que tiene un sello pro-pyme que es un banco dedicado a la pyme, que tiene calificación, que tiene más del 70% de su cartera está enfocada a pequeña y mediana empresa. Trabaja mucho con CORFO, FODAPE. Es un banco acostumbrado a sufrir con los clientes como con los trabajadores.

Investigador: ¿A sufrir en qué sentido?

Felipe A.: A pasar sustos por algún incobrable, algún perdonazo como se puede decir. Somos más de apoyar que a poder perdonar, no te voy a decir que estamos sin garantías, pero sí se podría decir que tratamos de ayudar y no quitar como sí se podría decir de otros bancos.

## ENTREVISTA 6.

Luis Acuña: Lo que te pueda entregar es más bien reflexivo de lo que yo he visto en mí desarrollo como profesional vinculado al área de desarrollo de salud laboral. Ahora en materia de Responsabilidad en Chile, hace rato que estamos trabajando, a nivel de grandes empresas. Deberías revisar la página Acción RSE, involucrarte con PRO-Humana. La RSE nace en el mundo en el año 20, llevamos casi un siglo y en Chile existe, hay detractores, hay gente que está a favor como en todo sistema de gestión. De hecho está la 26000 como una guía, como una directriz.

Investigador: La ISO 26000

Luis Acuña: Sí, está la 26000 que no es certificable, pero te da orientaciones porque esto es algo voluntario y al ser voluntario, siempre van a haber críticos y detractores. La RSE en Chile está bastante bien acotada y si tú te metes a España, está tremendamente desarrollada. No es una cuestión nueva, está clara. Los que no lo tienen claro o porque no han trabajado la temática o porque tienen otra conceptualización. Hay bastante información.

Investigador: Leí varios manuales que tienen de la responsabilidad social, el abc de la responsabilidad social.

Luis Acuña: Deben tener 30 empresas adherentes y está vinculado a distintos, a los 5 elementos básicos en Chile que hoy en día son mucho más. Si miramos a Europa, no solamente tenemos calidad de vida, ética, marketing responsable, comunidad y medio ambiente. Hoy en día hay como 7 a 10 elementos adicionales, entonces la mirada que se tiene a la que tiene Europa, nos queda harto por recorrer. O sea en Chile yo creo que es mucho ropaje para el masivo de las empresas nacionales en la cual se ven el respeto de los DDHH, el tema de la conciliación, vida-trabajo, vida-familia. Hay empresas que no lo tienen conceptualizado porque aún siguen muchos preocupados de otros temas que es del día a día, de los clientes, tema financiero, no tienen cobertura como para abordar en plenitud, al menos los 5 conceptos que en Chile manejan en la RSE. Está un poco liderado por estas grandes entidades que existen instrumentos de validación como el GRI, que es una carta fundamental, espectacular como modelo de sustentabilidad que refunde un poco la tesis de lo que ha hecho la organización respecto a los

elementos que el GRI contempla y que obviamente están las memorias aparejadas a las memorias financieras, están estos reportes de sustentabilidad. En Chile hay muchas empresas que también lo desarrollan.

Investigador: Acá concretamente en el BCI, ustedes trabajan con el concepto de Responsabilidad Social?

Luis Acuña: Sí. La banca en general tiene concepto de responsabilidad social, como gerencia. Tú te puedes meter en las memorias de sustentabilidad. Los programas que se hacen son permanentes. “El amigo digital”, las clases de formación en ciertos ramos duros a personas de escasos recursos, a las niñas de la corporación de ayuda la menor, se les enseña matemática, física química por los propios colaboradores. Son voluntariados.

Como te decía hay muchos detractores, eso es una mirada mezquina, porque el echar abajo el aún pensar en la época de Taylor que las empresas están hechas para producir bienes y generar recursos, esa es una mirada extrema de dar continuidad a un estilo de administración que ya quedó arraigado en el pasado. Las empresas evolucionan sin duda que hay accionistas y hay que responder a ellos. Pero hoy en día el concepto es cómo la empresa se ve insertada en un entorno, no solamente instalando un producto, sino que además en la banca, nos interesa demostrar:

Primero, la banca contamina: Sí, la banca también contamina y no obstante se desarrollan condiciones que mitigan ese efecto de contaminación, consumo de papel, consumo de energía eléctrica, el uso de equipos que contienen metales pesados, computadoras. En el banco reciclamos los computadores, las pantallas, tenemos un convenio con una de las entidades que captura los metales pesados. Tenemos el reciclaje de los tóner, el reciclaje del papel y no por una cuestión de imagen. Yo te diría que los bancos en general que tienen una imagen consolidada en el mercado. Al banco no le interesa ser el primero de todos, pero si estar dentro de los primeros 5. El BCI, ha sido por años, por décadas, yo voy a cumplir 20 años trabajando aquí. De ese tiempo siempre hemos estado tercero, no nos interesa ser el primero. Que peleen los más grandes qué se yo. Por lo tanto el concepto es cómo me relaciono con el cliente, cómo genero valor

compartido. El BCI ha sido uno de los primeros en desarrollar este concepto de valor compartido... Lo conoces?

Investigador: No.

Luis Acuña: Bueno sería meterte en ese ámbito, porque es una forma clara de transparentar, te puedes meter a YouTube y pones valor compartido BCI. Nosotros mantenemos la línea del valor compartido. Tú vienes, eres una PYME, tú tienes una librería y necesitas un crédito, necesitas agrandar tú librería. Nosotros evaluamos, no solamente el estado de tus pasivos, o por el comportamiento financiero, sino que además, por emprendimiento hay una contribución y eso además pega en requerir mayor recursos, vas a necesitar más personas, querrás poner otra librería, eso al final es una cadena, eso es valor compartido. No tal vez con una mirada tan economicista o de rentabilidad, sino que yo te apoyo, viendo el aporte social que quieres lograr.

Investigador: Hay un reconocimiento de la persona.

Luis Acuña: Exacto. Entonces no es una cuestión de "ah puta aquí me aprovecho y lo pongo con una buena taza". Eso queda en un plano al lado, se valora el aporte social de la persona y ahí es donde tenemos los programas NACE y RENACE que va para las PYMES y que tiene el foco de generar porque eso te consolida en la comunidad donde tú estás. El Banco Estado también con esta mirada de las cajas que colocan en los negocios en los pueblos, en una paquetería, eso también es responsabilidad social. Sin duda que hay un tema de rentabilidad pero también aparejado a una contribución a la sociedad, a las personas. Por eso existen los detractores.

Investigador: ¿Eso les ha significado complicaciones en algún punto, con el entorno donde se desarrollan o tienen estas obras para ayudar a las personas?

Luis Acuña: Fíjate que internamente no hemos conocido que el banco haya tenido el problema. Si nos han afectado los malos procesos de administración que han tenido ciertas industrias. Creo que no se ha llegado a ese nivel de correlacionar. Yo creo que la sociedad todavía mira hasta donde le llega la nariz, no mira un poco más atrás a excepción de algunos eventos. El tema de Hydroaysén, ¿quién financia?, ¿quién contribuye a aportar esos recursos? Nosotros no estamos metidos en eso. La banca está

muy observante en involucrarse o no en negocios de ese orden, pero alguien tiene que hacerlo porque las empresas necesitan liquidez, necesitan capital para desarrollarse. Por ende la banca también tiene que resguardarse de temas que por efecto colateral impactar negativamente al medioambiente. Nosotros nos vimos afectados por el tema de las salmoneras, yo diría por el mal manejo de los productores por no controlar el tema del virus que afectó a todos los salmones y las empresas empezaron a quebrar. En cuanto a salmoneras, Chile tenía el liderazgo y producto de la mala administración del concepto de control clínico de los salmones es que el virus se irradió y contaminó la zona. La industria empezó a bajar. El Estado también tiene un grado de participación y vinculado a la temática de responsabilidad social, por ejemplo con el mismo tema de las salmoneras, no estaban las condiciones físicas y de higiene, por lo que falta controlar, fiscalizar. Hay un deber moral, de deber ético de las propias organizaciones que yo estimo que si ellos continuaban ese estilo lo más probable es que los propios compradores los propios clientes de salmones iban a empezar a vetar, porque éstas organizaciones no tenían baño para los trabajadores. Entonces se te metían a un bote y que no estaban los campos de salmones ahí trabajaban los viejitos y para llegar al puerto tenían que andar en bote o en lancha no sé qué tantos metros, no conozco el sistema, no tenían donde hacer sus necesidades por ejemplo. Ahí hay una temática de hasta donde se irradia la responsabilidad social que se preocupa por los conceptos de calidad de vida, medioambiente, ética, marketing responsable, comunidades.

Investigador: Y ahí ustedes se ven afectados por administraciones que a ustedes quizás como banco no les corresponde, que eso es lo que les llega como coletazo a ustedes.

Luis Acuña: Claro, o sea el banco, la banca porque hubo muchos bancos que prestaron a este mercado en sus inicios. Se vio una rentabilidad y una contribución también al desarrollo de las pymes de estas empresas que o medianas empresas y hubo una contribución pero que esta propia empresa por no tener también sistemas de observancia de ciertas condiciones obviamente la industria empezó a bajar y eso nos afectó en términos, no solamente a nosotros, sino que a varios bancos, el ITAÚ creo que fue uno y el Chile o el Santander, el tema de las lucas, o sea, cómo pagan ahora los tipos si no tienen ventas. Las cuentas impagas, todo eso. Yo te diría que en

términos globales, la responsabilidad social es un muy buen instrumento que permite un mejor ordenamiento de ciertos capítulos que hoy día las empresas no todas la han asumido. Ponte tú el tema de calidad de vida, por poner uno de los 5. Hoy en día en manos de quienes están?. Están en manos de asistentes sociales, de expertos en prevención, de periodistas, de psicólogos y la gente técnica no está. En manos de quién debiera estar?, debiera estar vinculado a alguien vinculado en área de salud. Por ejemplo, el tema del medioambiente no se aborda como un área técnica e importante de que partiendo por la base de reconocer los riesgos o sea alguien podría entrar a una sucursal y decir aquí no hay impacto al ambiente y sí lo hay. Es cosa de mirar un poquito no más. Hay ciertas empresas que miran, tienen una mirada muy somera, muy superficial respecto a sus propios productos que contaminan o ciertos procesos que impactan al medio ambiente. O sea, el puro consumo de luz ya te genera un impacto, por un cuento de no tener un nivel de consumo que sean razonables.

Investigador: No hay especialización...

Luis Acuña: Claro. Por ejemplo en el banco hemos desarrollado por cada evento donde hay mucho movimiento de personas y particularmente fuera de la organización, nosotros medimos la huella de carbono y estamos mirando la segunda huella que es la del agua. O sea, empezamos a medir cuánto significa nuestro gasto cuando traemos a los ejecutivos una vez al año de Arica a Pta. Arenas. O sea, el consumo de transporte por aviones, por tierra. Se mide la huella de Carbono.

Investigador: Eso es hacerse cargo básicamente de la contaminación que se produce.

Luis Acuña: Por un lado y qué significa hacerse cargo. Yo como organización oye, me consumí no sé, 15 toneladas de oxígeno o generé 15 toneladas de CO2 por decir y cómo yo contrarresto y ahí hemos sido partícipes en plantación de árboles en ciertos sectores con escasos recursos. Se han ido a replantar árboles, se hacen el tema de las colectas para la fundación Las Rosas donde nosotros tenemos convenio, la fundación la orquesta de NOSEDAL, la orquesta sinfónica. También hay una retribución a ellos. Yo te diría que por un tema de marketing, la verdad eso para este tipo de empresas, resbala, porque nosotros no necesitamos.

Las grandes empresas como Coca Cola, Sodimac. Tú crees que Sodimac necesita marketearse?. Sodimac tú has visto que ha tenido un crecimiento en el ámbito de la responsabilidad social, particularmente en el medio ambiente. Se hace público para qué?, ¿para mostrarse como empresa? Oye para tener resguardo y que la gente participe y que vaya a dejar sus cuestiones y aprovechen de comprar. Pero yo te diría para qué más, si o sea...

Investigador: Prejuicio básicamente?

Luis Acuña: Exacto. Es como lo generalizado. No, que se usa por marketing...No sé, no lo necesita. No te estoy criticando Guillermo, todo lo contrario, te estoy mostrando otra cara

Investigador: Yo también tengo la noción. Estuve en una organización que trabaja con el concepto de RSE que era una compañía de electricidad y es básicamente lo mismo, que hay como un intención de insertarse en una comuna, en un sector determinado para retribuir en parte la contaminación que se produce, etc.

Luis Acuña: Sí, yo diría que esa es como más clara para las empresas o para las industrias que efectivamente tienen un impacto ambiental. La banca no lo hace como para posicionarse localmente o justificarse localmente, porque primero no genera un gran impacto ambiental, de polución. Hoy en día los grandes movimientos sociales son justamente por situaciones que impactan en la calidad de vida social o son por residuos o son por olores o son por ruido o sea, hay riesgo físico y riesgo químico. También riesgos biológicos, psicosociales, ergonómicos. La industria en sí es muy pasiva, sus riesgos están controlados. No son instalaciones gigantescas.

## ENTREVISTA 7.

Entrevistador: ¿Una cooperativa es una empresa?

Patricio Varas: No, pero es una organización

Entrevistador: Claro, así lo entiendo yo. Empecé a ver las diferencias y encontraba que básicamente empresa y cooperativa eran lo mismo, lo único que las diferenciaba era el tema del lucro.

Patricio Varas: ¿A quiénes vas a tomar?

Investigador: Al banco BCI, que trabaja con el concepto.

Patricio Varas: Sí y yo te diría que en Chile, es el banco que tiene más desarrollado el tema de la responsabilidad social.

Investigador: Sí, de hecho tienen lineamiento súper claro en cuanto al producto que quieren entregar a sus trabajadores como al entorno en donde se están desarrollando y el otro es la CGE.

Patricio Varas: O sea, uno financiero y otro de una manera...energía.

Investigador: Las otras organizaciones es una consultora de externalización de servicios y una cooperativa de trabajo, que es una de las primeras cooperativas que se instaló. Al principio no estaba seguro de si incorporarla, pero al acercarme a terreno vi que funcionan como una organización, tienen una estructura, tienen distribución de roles. Entonces ahí vi que se podía aplicar el concepto de responsabilidad social que hasta el momento no lo han ejecutado. De lo que he obtenido y de lo que he visto, me da la sensación de que si se podría aplicar y sí sería pertinente hacerlo.

Patricio Varas: Yo puedo tomar esas cuatro por si solas y a esas cuatro tú les puedes aplicar el tema de sostenibilidad por una parte, como se desarrollan esas empresas de manera sostenible, no sólo de la parte financiera, sino que también desde la perspectiva social y desde la perspectiva medioambiental, que son como los tres ejes de la sustentabilidad de las organizaciones. Eso dalo por descontado, porque yo conozco casos, quizás extranjeros de cooperativas que llevan muchos años trabajando el concepto de responsabilidad social. O sea, España, por ejemplo hay muchos movimientos de cooperativas en la parte de Cataluña, Barcelona en el país

Vasco. En general en Europa el tema de las cooperativas en el sentido de cierto número de productores que se unen para fortalecerse, con mayor razón en el caso de Chile que se está aplicando. A las cuatro organizaciones les puedes aplicar. Si tú tomas por ejemplo, obviamente hay diversidad de definiciones porque hay distintas tendencias, porque en algunas hay mayor énfasis en algunas cosas y en otras, otros aspectos. No es lo mismo la tendencia de Inglaterra a Estados Unidos porque las realidades han sido completamente distintas, por lo que en algunas hay mayor énfasis en algunos temas, en otras menos. Unas tienen un modelo económico de una forma, Latinoamérica de otra, etc. Entonces tú vas a encontrar siempre como viste en Acción (RSE) muchas definiciones. Ahora, lo que sí como te decía, o sea, tu puedes hacer un diagnóstico de responsabilidad social o de sostenibilidad, dejémoslo específicamente en responsabilidad social. Un diagnóstico para ver cómo está la cooperativa o si tuvieras una universidad también, si tuvieras un ministerio también, lo que pasa es que los parámetros son distintos. O sea, medio ambiente no es lo mismo para la CGE que para tu universidad. Claro, las dimensiones son las mismas, pero la forma de aplicación son distintas. Entonces claro, eso no implica que yo pueda aplicar responsabilidad social en las cuatro. Quizás lo que si yo te recomiendo que yo creo que ya lo realizaste, pero de alguna manera, lo que quiso hacer la ISO 26000

Investigador: Es como el manual casi de la responsabilidad social

Patricio Varas: Claro. Iba a crearse como norma, como las típicas normas ISO de calidad de medioambiente. Por lo que podía llegar una empresa y decir que quería aplicar un sistema de gestión basado en responsabilidad social. ¿En qué me voy a basar?, en lo que dice la ISO 26000. Entonces yo voy a contratar a un agente externo que me evalúe la empresa. Él me va a armar el modelo de gestión y me va a entregar la certificación en la ISO 26000, como pasa con la ISO 14000 (de medioambiente) o sistema de gestión de medioambiente... “yo estoy certificado en ISO 9000” o sea que mi sistema de gestión cumple los requisitos que establece para la gestión de calidad esa ISO. El problema de la ISO fue la ISO como institución internacional, tiene todo un proceso, súper complejo para generar esas normas. Qué paso en el caso de la ISO 26000. La institución internacional dijo, “ok, hagamos una ISO, por qué hagamos una ISO, porque precisamente

por la dificultad que tú planteas, cuando yo digo responsabilidad me dicen esto, claro yo puedo decir, tienen cosas en comunes, es voluntario, se incluye el tema laboral. Sí eso está, igual a nivel mundial de alguna manera o si nosotros nos sentáramos con personas de distintos países, nos cuesta ponernos de acuerdo. Lo que pretendía cuando se empezó a trabajar en esta ISO, generar un consenso, de tal manera que hubiese un piso común. Ahora, hubo un problema

El problema de la ISO como institución internacional, tiene un proceso complejo para generar esas normas. Esto surge por lo que me dices del concepto, que nadie entiende bien de qué se trata, me dicen esto, lo otro....No, pero tienen cosas en comunes, es voluntario, se incluye el tema laboral, etc. Pero igual a nivel mundial ahora, si nos sentáramos personas de distintos países, nos cuesta ponernos de acuerdo. Entonces qué es lo que se pretendía con la ISO, generar un consenso, que hubiera un piso en común. Entonces cada país empezó a ver una forma de definir la ISO porque primero se tenían que poner de acuerdo a nivel local y luego, anualmente, se iba a una reunión en donde se discutía hasta la última coma que iba a tener la norma, porque en el fondo lo que se quería era que esto tuviera, se pudiera leer y entender, tanto en todos los países que participaban. Desde Rusia, África. Cosa de generar un consenso entre comillas. El problema con esa norma, es que no se llegó a acuerdo de que fuera certificable, que llegara alguien externo, analizara tu empresa y dijera, ya "crea un sistema de responsabilidad social y lo certifico". O sea que la empresa pudiera decir que estaba certificada en ISO 26000. Hubo un problema con esa norma, porque los países menos desarrollados empezaron a decir, No, Ahora me van a empezar a exigir la certificación y mi empresa no está preparada. Entonces era casi una negociación política casi entre China con Rusia. Los países que han avanzado más en responsabilidad social, son los países nórdicos. Estados Unidos decía, como era uno de los países que estaba creciendo rápido, que les iban a empezar a poner problemas para exportar.

No se llegó a acuerdo, entonces habían dos opciones o, no había norma o se aprobaba la norma pero no se le daba el carácter de certificable. Qué significa eso, que en este momento, nadie puede decirte a ti que yo soy certificador en ISO 26000 es no certificable, hasta ahora, quizás en 3 años más va a ser certificable. Entonces la ISO más que una norma, es una guía

que tú la tomas. Es una guía de responsabilidad social a secas, que fue uno de los acuerdos, para qué, para enfatizar que el concepto de responsabilidad social se aplica a cualquier tipo de organización, sea con fines de lucro, sin fines, sea público o privado, sea una ONG, lo que sea. Entonces en esa norma se hace de alguna manera el decir, a ver, pongámonos de acuerdo qué ámbitos aborda la ISO, cuáles son los temas relevantes. Cuáles son las principales fuentes de donde nace responsabilidad social. Hace una descripción que me parece útil con tanta diversidad que yo digo “ok, yo cuando estoy hablando de responsabilidad social, estoy hablando a partir de lo que propone y que fue aprobado finalmente, se promulgó en 2010 la norma que es una norma guía. Cuando hablo de responsabilidad social, hablo a partir de lo que define la ISO 26000”. Entonces ahí yo me junto con un chino y llegamos a consenso.

El único cuidado que hay que tener es que es una norma no certificable. Eso no significa que tu no puedas tomar la norma y revisar tu organismo. Pero tú lo que no puedes hacer, lo que no se hace es que haya por ejemplo que venga alguien a tu empresa y te de la certificación ISO 26000 de responsabilidad social. Sólo lo puede hacer si se encuentra autorizado por ISO y eso aplica para las otras normas, no para la 26000. Cuál es la esperanza...que sea certificable. Entonces desde esa perspectiva lo que te puede servir, es que hay un consenso internacional en función de la ISO 26000 que genera un campo común para todos. Ese campo común es para la cooperativa, para el BCI, etc.

Investigador: Entiendo. Uno de las organizaciones que estoy viendo es la cooperativa de trabajo en donde tienen un sistema, establecieron un almacén, tienen pensado la posibilidad de poner un casino. Tienen su preocupación por el trabajo que está al interior de la cooperativa. Es de tipo carismática, tiene un fuerte impacto. A raíz de lo mismo tienen regalías, a pesar de tener hartos conflictos, siempre está esa mentalidad de integrar y no excluir y que si se llega a un punto, lo último que se puede hacer es mover a la persona, pero no excluir.

Patricio Varas: Van más allá de cumplir la ley.

Investigador: Claro

Patricio Varas: ¿A eso ellos le llaman responsabilidad social o lo hacen no más?

Investigador: De hecho ahí viene una de las cosas que le mencioné en el correo de que sí es necesario estar instruido en el concepto de responsabilidad social para ser considerado socialmente responsable.

Patricio Varas: La verdad, no. O sea, yo puedo tener una empresa que comparémoslo con lo más extremo. Digamos que BCI es el líder de responsabilidad social y ellos tienen una política de responsabilidad social, etc. etc. Eso no necesariamente la hace más socialmente responsable que esta cooperativa que ni siquiera sabe lo que es la responsabilidad social, porque la base está en las prácticas. Entonces si tu entras en la cooperativa y haces un diagnóstico de cómo está en el tema de responsabilidad social, te puedes dar cuenta que esta cooperativa tiene acciones de responsabilidad social. Quizás no tienen ese nombre, ni están vinculadas entre sí. Pero yo perfectamente podría llegar y decirles mira, sabes qué...Lo que ustedes están haciendo se llama responsabilidad social. Lo que sí, la responsabilidad social debe ser constante. Yo no puedo aplicar un año y al otro no, porque de momento que entiendo, asumo y aplico la responsabilidad social, tiene ese elemento. Es una forma de manejo, de gestión, es sistemático. Esa cooperativa podría sin ningún problema estar ejerciendo una responsabilidad social sin que nadie hable del concepto. Una pyme puede tener un nivel de aplicación de responsabilidad social mucho más alto que una empresa de mil trabajadores. No vale el tamaño, ni tampoco va en el tema de cuánto comunico, si hago o no estos reportes de sustentabilidad.

Tú puedes llegar a la conclusión de que la cooperativa no tiene sistematizado el concepto, no hablan de responsabilidad social, pero en los hechos tienen prácticas. Eso ocurre mucho en organizaciones de tamaño pequeño, porque tienen mucha cercanía con el trabajador, mucha cercanía con la comunidad, por lo tanto les es mucho más fácil darse cuenta de lo que está pasando.

Investigador: De quién es quién también.

Patrio Varas: Claro

Investigador: Cómo ve que está la responsabilidad social en Chile.

Ahora lo que pasa por ejemplo es que el concepto se empieza a usar por temas competitivos. Esta minera lo está utilizando y le está generando beneficios ¿y nosotros, qué hacemos? Lo que pasó entonces es que se empezó a hacer como un contagio competitivo. Nosotros tenemos que hacer algo en eso...Pero de alguna manera eso está en el origen.

Este tema está dando vuelta en Chile