

Dario Rodríguez Mansilla
*Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad
Católica de Chile*
Soledad Quezada Menares
*Departamento de Desarrollo Organizacional de la Mutual
de Seguridad*

CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR CHILENO

Dario Rodríguez Mansilla es Licenciado en Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile (1971). Entre los años 1978 y 1981 hace sus estudios de postgrado en la Universidad de Bielefeld, Alemania, bajo la dirección académica (*Doktorvater*) de Niklas Luhmann, obteniendo su doctorado en 1981. Actualmente es profesor titular del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es también profesor de las Escuelas de Ingeniería, Periodismo y Psicología de la misma universidad. Es autor de: *Formación de oligarquías en procesos de autogestión* (1982); *Gestión organizacional* (1991); *Sociedad y teoría de sistemas* (1991) (coautor); *Diagnóstico organizacional* (1992); *Organizaciones para la modernización* (2004); *Negociación, ¿cooperar o competir?* (2006) (coautor). Con Javier Torres Nafarrate han escrito *Introducción a la teoría de la sociedad de Niklas Luhmann* (en prensa). Con Pilar Opazo y la colaboración de René Ríos escribieron *Comunicación organizacional* (en prensa).

Soledad Quezada Menares es Ingeniero Civil Industrial, licenciada en Ciencias de la Ingeniería. Universidad de Santiago de Chile (1991). Ese mismo año, realiza un curso de post título sobre Planificación estratégica en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile. Entre los años 1993 y 1994 sigue estudios de postgrado en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, obteniendo el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas en 1995. Actualmente es jefa del

Departamento de Desarrollo Organizacional de la Mutual de Seguridad. Ha sido profesora de la Universidad de Santiago de Chile, la Universidad Mayor y la Universidad de las Américas. Ha dictado clases en la Universidad Americana, de Asunción, Paraguay. Ha participado en diversos Congresos internacionales en España (1997), Alemania (1999), Argentina (2000), Brasil (2005) y México (2007). Es autora de *Planificación Estratégica: Definición y Conceptos* (1998) *Manual de Metodología para la Planificación Estratégica Municipal (para el desarrollo Local)* (2002). Con Darío Rodríguez escribieron el apartado referido a Chile del libro de Dolan, Valle, Jackson y Schuler: *La gestión de recursos humanos* (2007).

RESUMEN:

Con el presente texto se pretende comprender los factores culturales y las modificaciones que tiene toda cultura organizacional así como caracterizar la cultura organizacional de organizaciones del tercer sector chileno y bosquejar, con algunas pinceladas, los importantes procesos de cambio que estas culturas han experimentado. Para ello se comienza definiendo en forma rigurosa qué entendemos por cultura organizacional y los cambios, paradojas y contradicciones que pueden producirse. A continuación se analiza la cultura de tres casos de organizaciones sin fines de lucro, destinadas a prestar servicios de interés general o comunitario (Hogar de Cristo, Un techo para Chile, y Corporación de Ayuda al Niño Quemado COANIQUEM) y luego el de una importante organización sin fines de lucro orientada al servicio de sus miembros (Mutual de seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción). Por último, a tenor de los casos analizados se realiza una valoración general de los cambios producidos en la cultura organizacional del tercer sector chileno, en especial en lo referente a la concepción del cumplimiento de la misión y a los métodos de gestión.

PALABRAS CLAVE:

Cultura organizacional, Tercer Sector, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones voluntarias.

ABSTRACT:

The purpose of this text is to understand the cultural factors and changes that any organizational culture has, as well as characterizing the organizational culture of Chilean Third Sector organizations, and outlining the important changing processes that these cultures have experienced. For this reason, it starts defining what we understand as organizational culture and changes, paradoxes and contradictions that could arise, in a rigorous way. Next, the culture of three different non profit organizations aimed at giving services of general or common interest (Hogar de Cristo, Un techo para Chile y Cooperación de Ayuda al Niño Quemado COANIQUEM) is analyzed and then, the case of a significant non profit organization aimed at membership service (Mutual de seguridad de la Cámara Chilena de la

Construcción). Finally, looking at the analyzed cases, it is drawn a global evaluation of the changes made in organizational culture of the Chilean third sector, specially referred to the concept of achieving the goal and management methods.

KEYWORDS:

Organizational culture, Third Sector, Non – profit organizations, voluntary organizations

SUMARIO:

- 1.- EXORCISMO CONTRA GURÚES
- 2.- EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- 3.- TERCER SECTOR
- 4.- DISTINTAS CULTURAS, MISMOS CAMBIOS

1.- EXORCISMO CONTRA GURÚES

Tanto se ha escrito acerca de cultura organizacional, que se hace indispensable definir rigurosamente el concepto y determinar sus características, para restituirle todo su valor explicativo y exorcizar a los siempre renovados gurúes que usan la ambigüedad como disfraz de su ignorancia. El uso simplista y vago de términos como el de cultura acarrea el riesgo de la inflación la cual, como en la economía, implica la desvalorización de los mismos. Por eso es tan importante definir en forma rigurosa lo que entendemos por cultura organizacional. Sólo así podemos atarnos al mástil de la ciencia y escuchar sin riesgo los desafinados cantos de los gurúes que, como modernas sirenas, invitan a seguir sus fáciles vías.

Todo sistema autopoietico es una red de producción de componentes que produce, con su operar, los componentes que la componen. Los seres vivos son sistemas autopoieticos porque son una red celular destinada a elaborar sus propias células (Maturana y Varela, 1984). Los sistemas organizacionales son autopoieticos porque sus comunicaciones refieren decisiones ya adoptadas o por adoptar, aportan informaciones necesarias para decidir, preparan decisiones o las van conectando con decisiones más específicas, hasta que se convierten en acciones que cumplen las tareas decididas. En resumen, una organización es una red de comunicaciones de decisión que produce las comunicaciones de decisión que la forman (Luhmann, 2000: 39-80).

Cada decisión conduce a nuevas situaciones en las que se ha de decidir, convirtiéndose en premisa para estas últimas. La cultura de toda organización está hecha de un tipo particular de premisas. La constituyen premisas indecidas e indecibles del decidir organizacional (Rodríguez, 2002). Con esta aparentemente extraña formulación, queremos decir que los elementos que componen la cultura

no parecen haber sido fruto de decisión alguna y, por lo mismo, no se cree posible cambiarlos por medio de simples decisiones.

La cultura es el decantado que va dejando la historia de la organización, sus logros y dificultades. Jan Assmann distingue entre historia -lo que puede ser demostrado- y memoria -el relato transmitido a través de generaciones, que se va tornando mítico y es tenido por verdadero, aunque no es posible demostrarlo. La cultura se nutre de la memoria y no guarda más que un lejano y desvaído vínculo con la historia (Assmann, 2003; Assmann, 2005). La cultura es el "hoy" de la memoria de una organización.

En una organización que nos correspondió diagnosticar, existía una cultura del temor. Había gran desconfianza y nadie expresaba sus opiniones. Al tratar de descubrir las razones de este temor, se nos dijo que allí todo era arbitrario y que por eso había que ser cauteloso al momento de decidir. Al solicitar que nos contaran casos, nadie pudo referir un solo hecho demostrable. No se trataba de la historia, sino de la memoria. Finalmente, pudimos encontrar una pista. En esa empresa había sido dura la represión y los despidos en el año 1973, luego del golpe militar, y la cultura había aprendido. Aunque al momento de nuestro diagnóstico no quedaba ningún trabajador de aquella época, porque todos habían sido contratados con mucha posterioridad, el temor persistía como fuerte premisa para decidir (Rodríguez, Bozzo et al., 1999).

La cultura organizacional contiene los esquemas de distinción con los cuales la organización contempla su entorno y observa su propio operar. El entorno es más complejo que la organización y, por ello, para poder subsistir ésta debe reducir complejidad. Lo hace sensibilizándose hacia ciertos factores y tornándose indiferente a lo demás. Los esquemas de distinción hacen que la organización "vea" ciertos aspectos del entorno y se mantenga ciega a otros.

2.- EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hay quienes creen que el cambio cultural, aunque permanente, no puede ser planificado. Esto no es así. Otros estiman que el cambio consiste en modificar toda la cultura de la organización. Esta es una mirada que no entiende lo que es una cultura y peca de ingenua porque intentarlo sería inconducente.

La paradoja de la cultura organizacional radica en que es posible que algunos miembros de la organización -e incluso todos ellos- la critiquen por considerarla negativa, pero todos rigen sus acciones por ella. Para desplegar la paradoja, como diría Luhmann (2007), basta recordar que en un pueblo pequeño (“infierno grande”) los lugareños siempre se quejan de las murmuraciones de sus vecinos.

Se forma según pasan los años, la impresionan variados fenómenos y muy diversas personas tienen papeles importantes dejando su huella. El resultado no es un sistema coherente. Por el contrario, hilvana elementos que guardan escasa relación entre sí, pero que, en su conjunto, ofrecen formas para salir del paso en variadas situaciones. Lévi-Strauss diría, un verdadero *bricolage* de componentes dispares (Lévi-Strauss, 1964). Algunos de estos factores pueden, incluso, ser francamente contradictorios: “no por mucho madrugar amanece más temprano” y “a quién madruga, Dios le ayuda”. El modo de evitar la contradicción entre estas claves culturales contradictorias consiste en no utilizarlas jamás al mismo tiempo.

Mal que le pese a Edgar Schein, cuyo anticuado concepto de cultura recuerda el de los primeros antropólogos funcionalistas que estudiaron culturas insulares y, por ende, no es adecuado para organizaciones en un entorno, los elementos que forman una cultura organizacional no se caracterizan por haber demostrado su utilidad (Schein, 1988; Schein, 1996). Si bien numerosos elementos de una cultura pueden ser funcionales, también hay otros muchos que son francamente disfuncionales. Basta conversar con algún médico de urgencia, para enterarse que frecuentemente llegan a recibir atención pacientes que han empeorado sus dolencias al hacer uso de medicamentos que la cultura popular considera infalibles. Lo interesante del ejemplo radica en que jamás esos pretendidos remedios han sido útiles y, sin embargo, la gente continúa transmitiendo con fe esos “secretos”.

Por otra parte, si Schein tuviera razón no sería posible cambiar ninguno de estos componentes culturales, porque al hacerlo se perdería algo probadamente eficaz. Como todo gurú, Schein sigue cosechando adeptos y es claro que, al

menos para él, su teoría ha sido demostradamente útil, porque la credulidad puede ser cualquier cosa, menos escasa.

Si se sabe, en cambio, que las culturas organizacionales guardan en su seno retazos incoherentes y contradictorios, algunos de los cuales hasta pueden ser perjudiciales, se hace relativamente sencillo impulsar el cambio de los rasgos que obstaculizan lo que se desea conseguir, apoyándose en otros rasgos de la misma cultura que se opongan a los anteriores. La conducción del cambio cultural consiste en dilucidar los valores, normas, actitudes, estereotipos, etc., de la organización y utilizar su fuerza. Ése es el dilema y no la falsa disyuntiva entre cambiar o no cambiar.

La cultura existente debe ser valorada. Es conveniente sacar a relucir sus potencialidades y mostrar objetivos difíciles, pero alcanzables. Esto significa que la intervención ha de estar orientada a la acción. No se cambia la cultura en abstracto, ni con la declaración de intenciones ni siquiera con la firma de compromisos claros. Es necesario orientar el cambio positivamente tras el logro de fines concretos, factibles de medición y efectivamente medidos. Uno de los axiomas de la gestión es: *you get what you measure*, vale decir, sólo se consigue lo que se mide. Al hacerlo, al medir lo que se ha logrado, ha comenzado el cambio cultural. Para reforzarlo y hacer que se instale, se debe celebrar el triunfo haciendo ver que es de todos y que se pudo llegar a él porque la organización tiene una cultura de excelencia. Esto significa que es necesario evaluar y, para ello, es indispensable diseñar indicadores que son los que, en definitiva, se medirán (Fantova Azcoaga, 2005: 139-145).

3.- TERCER SECTOR

El apelativo de tercer sector intenta distinguir sus componentes de los sectores público y privado. Lo forman diversas organizaciones voluntarias y sin fines de lucro orientadas a satisfacer necesidades económicas, sociales o culturales, de carácter cooperativo o comunitario (Favreau y Ninacs, 1992: 117). No pertenecen al tercer sector, por consiguiente, las entidades fiscales ni tampoco las organizaciones privadas cuya finalidad sea el lucro.

A simple vista, es posible percibir que el tercer sector se encuentra constituido por dos conjuntos diferentes aunque fuertemente intersectados (Archambault y Chadeau, 1992: 94-97):

1. El primero de estos conjuntos agrupa organizaciones sin fines de lucro, destinadas a prestar servicios de interés general o comunitario, tales como organizaciones caritativas y humanitarias, organizaciones de enseñanza no públicas ni con fines lucrativos, organizaciones voluntarias de apoyo a los enfermos, pobres u otras personas necesitadas, etc.
2. El otro conjunto también incluye organizaciones sin fines de lucro, pero orientadas al servicio de sus miembros, tales como las propias del movimiento cooperativo y las mutuales.

A continuación, presentaremos tres casos de organizaciones correspondientes al primer conjunto y luego el de una importante organización del segundo conjunto. En Chile, durante mucho tiempo, las organizaciones del tercer sector se erigieron como una forma de paliar los males provocados por el afán de lucro y egoísmo que atribuían a la empresa privada, al mercado y al sistema capitalista. Esta postura imprimió en sus culturas una actitud aparente de rechazo a toda orientación a la eficiencia. En las organizaciones del primer conjunto, por otra parte, el valor de la caridad impedía cualquier difusión publicitaria. La ayuda debía ser entregada, recibida y distribuida con el mayor anonimato posible. Al mismo tiempo, estas organizaciones buscaban alcanzar al máximo número posible de necesitados y, para ello, requerían ser eficientes, sensibilizar la opinión pública y conocer exactamente los destinatarios de su acción. Está clara la contradicción entre elementos constituyentes de su cultura que hizo posible el necesario cambio cultural.

Es cosa sabida que: "Toda organización – incluidas las sin fines de lucro – debe hacer coincidir su diseño con la misión que se ha propuesto." (Magretta, 2002: 112). Sin embargo, la sola idea de aplicar criterios de eficiencia, propios de la gestión moderna, a la conducción de organizaciones sin fines de lucro genera-

ba toda suerte de suspicacias e incomprensiones en culturas organizacionales impregnadas de horror por todo lo que recordara la frialdad impersonal de las leyes del mercado. Por su parte, como ha demostrado Weber, el espíritu del capitalismo en sus orígenes también desconfiaba de la caridad (Weber, 1984). Dada esta mutua antipatía, se comprende que se considerara incompatible traer al ámbito generoso de la caridad profundamente personalizada herramientas inspiradas en el cálculo racional de costos.

Chile es un país que tradicionalmente ha dejado en las manos del Estado la solución de los problemas comunitarios. Entidades fiscales extendieron la educación, construyeron puertos y caminos. También fue el Estado el que se propuso la tarea de modernizar al país impulsando la industrialización. Sólo a fines del siglo XX abandonó el Estado su función protectora y todavía se levantan clamores a las autoridades de gobierno exigiendo su ayuda. El reciente crecimiento económico chileno ha sido liderado por la iniciativa privada, la cual ahora demanda que el Estado se modernice a un ritmo más veloz (Rodríguez, 2004; Rodríguez, Cereceda, Wormald y de los Ríos, 1997). Paulatinamente comienza, además, una transformación cultural tendiente a que los particulares también se hagan cargo de solucionar los problemas que aquejan a la comunidad, en lugar de elevar sus quejas al Estado.

En la década de los noventa del siglo recién pasado, se producen alianzas estratégicas entre el Estado y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) para incrementar la eficiencia de actividades sin fines de lucro. Se da importancia especial a la capacitación y a potenciar el capital humano en convenios con los organismos fiscales destinados a sacar de la pobreza a jóvenes y trabajadores. Un ejemplo de este tipo de alianzas es Interjoven, proyecto que trata de identificar las mejores prácticas para erradicar la pobreza e inyectar conceptos de eficiencia a jóvenes pobres. Este proyecto cuenta con fondos alemanes e involucra a dos organismos públicos, el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) y el Fondo de Solidaridad Social (FOSIS) en este desafío.

3.1. Organizaciones voluntarias de apoyo a la pobreza

Hemos seleccionado dos importantes organizaciones que se han destacado por su labor. Ambas orientan su quehacer hacia personas que viven una situación de pobreza extrema. Tienen culturas distintas porque su origen es diverso, como diferentes son su historia y antigüedad.

Pobre es una persona que vive con menos de US\$ 2 al día y no ha tenido oportunidad de desarrollar sus dotes naturales. En Chile hay 2.907.916 personas en esta condición de pobreza. Indigente o extremadamente pobre es quien vive

con menos de US\$ 1 al día. La extrema pobreza en Chile¹ ha disminuido de un 17.4% de la población total del país en 1987 a 4.7% en el año 2003. Esto significa que todavía hay 728.063 personas indigentes en el país, cuyo ingreso es menos de un dólar diario. Según su edad, estas personas se distribuyen como sigue:

Adultos mayores	4.6%
Adultos	30%
Jóvenes	22.8%
Niños	42 %

Fuente:http://www.hogardecristo.com/institucion/antecedentes_financieros/pdf/Cuenta%20Anual%20Actividades%202006.pdf.

A su pobreza extrema, estas personas deben agregar la falta de oportunidades. En el trimestre comprendido entre mayo y julio del año 2004, la tasa de desempleo del país promediaba un 9.7%. Sin embargo, para el 6% más pobre de la población, la tasa de desempleo escalaba a un 53%. El promedio de educación en el país es de ocho años de escolaridad. Pero el 10% más pobre de la población sólo tiene seis años de escolaridad como promedio.

Las dos organizaciones que hemos seleccionado tienen como objetivo contribuir a que este doloroso problema social disminuya.

3.1.1. Hogar de Cristo²

El Hogar de Cristo se ha modernizado. La poderosa cultura impresa por su fundador ha sido capaz de cambiar con los tiempos. El Directorio de la Fundación

¹ Los datos acerca de la pobreza en Chile y también los correspondientes al Hogar de Cristo han sido extraídos de la página web visitada en junio 2007: http://www.hogardecristo.com/institucion/antecedentes_financieros/pdf/Cuenta%20Anual%20Actividades%202006.pdf

² El Hogar de Cristo data de fines del año 1944. Su fundador, el sacerdote jesuita Alberto Hurtado, fue canonizado por el Papa Benedicto XVI en el año 2005. Cuenta su historia que habiéndose encontrado una noche con niños viviendo bajo los puentes del río Mapocho, que atraviesa la ciudad de Santiago, dedicó el resto de su vida a recoger donaciones en dinero, joyas y terrenos para evitar que esta ignominia continuara. Famosa es en la memoria de los chilenos la vieja camioneta verde en que noche a noche iba en busca de esos niños sin hogar, para llevarlos a uno, al Hogar de Cristo. El 14 de agosto de 1952, con 51 años de edad, cuatro días antes de morir de cáncer, San Alberto Hurtado definió así la que había sido su obra: "A medida que aparezcan las necesidades y dolores de los pobres, el Hogar de Cristo que es el conjunto anónimo de chilenos de corazón generoso, busquen cómo ayudarlos, como se ayudaría al Maestro". Si bien la extrema pobreza ha disminuido en términos porcentuales y ha variado sus características, el carisma de su fundador se encuentra vigente en la actual Fundación. El Hogar de Cristo sabe que la realidad de la pobreza hoy en día es muy distinta a la de la década de los años 40, cuando fuera fundado. El diagnóstico de este cambio es expresado, en las páginas que la Fundación Hogar de Cristo mantiene en Internet¹, en los siguientes términos: "En los últimos diez años el país se ha modernizado e insertado en el mercado global, la economía ha crecido y el empleo ha aumentado, sin embargo, aún quedan bolsones de extrema pobreza y además han surgido nuevas formas de expresión de violencia de los sectores marginados." "La modernidad produce un nuevo tipo de pobreza: Pobres por atraso (a los que 'el progreso va dejando atrás' y Pobres por modernización, ('producidos' por el propio desarrollo"

está formado por exitosos empresarios y ejecutivos que, sin cobrar por su trabajo, han sabido transformarla en una organización gestionada de acuerdo a criterios de eficiencia y eficacia, algo que se hace patente en su misión: "El Hogar de Cristo acoge con dignidad a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor. Convoca con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de San Alberto Hurtado, promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad"

Quisiéramos llamar la atención sobre algunos aspectos. La gestión estratégica moderna considera de extrema importancia definir misiones que permitan orientar la colaboración organizativa. El solo hecho de que el Hogar de Cristo cuente con una misión da claros indicios acerca de la forma en que es conducida su gestión. Al referirse a los extremadamente pobres, habla de exclusión social, fenómeno contemporáneo que, como Luhmann ha demostrado, es producto de la diferenciación funcional propia de la moderna sociedad mundial (Luhmann, 1998; Luhmann, 2007). Finalmente, utiliza los términos de "transparente, eficiente y eficaz", para definir a la organización; valores todos centrales en la gestión de las organizaciones modernas.

En lugar de señalar los enormes logros alcanzados por esta importante organización, considerada una de las más eficientes del mundo en su rubro, deseamos hacer ver -mediante algunos ejemplos- que su cultura considera una gestión profesional que hace uso de todas las herramientas propias de ésta.

Para financiar la obra, San Alberto Hurtado hacía uso de sus excelentes vínculos sociales -su familia pertenecía a la clase alta chilena- y solicitaba a las personas más ricas y poderosas del país que hicieran donaciones. Una vez al año podía hacerse una colecta nacional, lo que también contribuía. La publicidad era prácticamente inexistente. Los tiempos han cambiado. Hace algunos años, se inició una agresiva e innovadora campaña para recolectar fondos. Se instituyó la posibilidad de hacerse "socio del Hogar de Cristo", comprometiéndose a aportar mensualmente una cierta cantidad de dinero. En los supermercados, las cajeras preguntan a sus clientes si quieren donar "el vuelto", esto es las monedas menores que se devuelven al cliente que ha efectuado un pago, al Hogar de Cristo. Esta propuesta difícil de rechazar ha generado cantidades considerables de dinero. Hay, además, vistosos afiches publicitarios distribuidos por el país, en los que se motiva a trabajar como voluntario, bajo el lema: "Ningún trabajo es mejor remunerado". Otros incentivan a hacer donaciones con la frase: "Es mejor dar que recibir".

El voluntariado debe cumplir con normas claras y estrictas, lo que lo hace profesional. Nada tiene que ver su actividad con una actitud de misericordiosa

beneficencia que se entrega cuando se quiere. Quienes quieran participar voluntariamente, han de comprometerse que lo harán siempre, mientras dure su compromiso. Sólo así se ha podido hacer de esta gigantesca obra una organización que cumple con los tres valores que hicimos notar en su misión. La transparencia con que es administrada permite que no se filtre ni un solo peso en alguna dirección equivocada. Jamás la sospecha de corrupción ha manchado el nombre de la institución ni el de alguno de sus integrantes. La eficacia se demuestra en el alcance de sus múltiples programas. La eficiencia ha quedado absolutamente probada tanto en la recolección como en el destino de cuantiosas sumas de dinero. El Hogar de Cristo es un orgullo para Chile.

El cambio cultural, lo dijimos, no necesita ni podría ser total. El caso del Hogar de Cristo demuestra fehacientemente que se pueden respetar las premisas indecidas e indecibles que han quedado grabadas en la memoria de una organización. La figura del fundador, la santidad de su propósito, su vieja camioneta verde, sus frases impregnadas de abnegación y amor por los más pobres entre los pobres son el patrimonio más valioso de esa memoria cultural. El profundo cambio cultural no ha tocado nada de eso, sino que atesorándolo, se ha apoyado en él para hacer una lectura moderna y profesional de sus objetivos. El resultado es una fundación de beneficencia que se administra siguiendo el modelo de las empresas productivas. No son escasas las personas que creen ver que este último se encuentra en las antípodas de la primera y por eso fue necesario hacer este cambio cultural que concilia lo mejor de ambos, sin que sus diferencias se obstaculicen mutuamente.

3.1.2. Un techo para Chile³

En el año 1997, un grupo de universitarios preocupados por la situación de pobreza extrema de algunos de sus compatriotas decide invitar a estudiantes de todas las universidades a unirse a ellos, para realizar juntos un proyecto concreto: construir 350 casas para familias sumamente pobres de la zona sur del país. Esta experiencia fue exitosa en muchos sentidos:

1. Vieron cumplido su proyecto, porque lograron construir esas viviendas y entregarlas a las familias para las que habían sido edificadas.
2. Descubrieron que era posible y gratificante la colaboración de estudiantes provenientes de universidades y carreras muy distintas: el valor de la diversidad.

⁴ La información acerca de este programa ha sido obtenida de: <http://www.untechoparachile.cl/>, visitada en junio 2007.

3. Quisieron mantener vivo el fuego de amistad y compromiso que los había inflamado.
4. Se entusiasmaron por emprender un desafío mayor.
5. Asumieron que el problema de la pobreza inhumana no podía ser tan sólo responsabilidad del Estado, también lo era suya y querían hacerse cargo de ella.

Se propusieron entonces un proyecto de mayor alcance, que requeriría convocar a otros muchos universitarios. Querían construir 2000 mediaguas para recibir, con ellas terminadas, el año 2000. Pese a ser ambicioso, este nuevo objetivo se logró en septiembre del año 1999 y sus propietarios podrían esperar la llegada del año 2000 habitándolas. Ambos proyectos habían sido concluidos felizmente y la iniciativa parecía también terminada. Sin embargo, enmarcado en el Jubileo, el año 2000 trajo una propuesta incluso más exigente. El Arzobispado de la Iglesia Católica quiso hacer de la construcción de mediaguas por parte de los jóvenes la campaña símbolo de la Iglesia, porque había visto en esos universitarios los valores que deseaba destacar. Y los jóvenes aceptaron, haciendo ver que la convocatoria debería ser amplia, aceptando y respetando la diversidad ya no sólo de universidades y carreras, sino también de postura religiosa, política o cualquiera otra. Esta condición estaba también en consonancia con los deseos de la Iglesia y por eso se planteó el desafío de construir 2000 mediaguas en el año 2000.

Los esfuerzos de comunicación fueron inesperadamente reforzados por un año muy lluvioso que hizo visible la tragedia que vivían esos seres tan necesitados. Golpeados por las dolorosas imágenes que la televisión mostraba de tantos seres humanos afectados por las inclemencias del tiempo sin tener siquiera un techo para poner sobre sus cabezas y las de sus hijos pequeños, los chilenos dieron su apoyo al proyecto de tal forma, que ese año 2000 se pudo construir 5.701 viviendas básicas. Ese mismo año 2000, el proyecto "Un techo para Chile" amplió su cobertura a nivel nacional. Desde el año 2001 en adelante, esta iniciativa juvenil ha continuado construyendo casas, pero el estrecho contacto de los jóvenes con los humildes les ha hecho darse cuenta de las muchas necesidades de éstos, así como también de la condición privilegiada que un grupo de universitarios caracterizado por la diversidad tiene para ofrecerles respuesta profesional. Complementaron, entonces, el proceso de construcción de mediaguas con planes de educación, capacitación laboral, fomento productivo, asesoría jurídica, prevención y promoción de salud, etc. De esta forma, aprovechando el sentido mismo de su condición de universitarios, de pertenecer a esa institución social tan antigua que en su seno une la diversidad -"Uni-versidad"- el proyecto empezó a ofrecer

una respuesta compleja a un problema que también lo es. Ahora el proyecto se propuso combatir la pobreza en sus múltiples expresiones.

La construcción de mediaguas se orienta a dar pronta solución a las necesidades de mayor urgencia que tienen estas personas cuya pobreza las lleva a agruparse en campamentos con viviendas miserables, donde el viento y la lluvia penetran con toda su dureza. Los pisos de tierra inundados mantienen la humedad y el frío nunca acaba. Chozas muy pequeñas, sin espacios separados, hacen que el hacinamiento sea la norma. Los universitarios de "Un techo para Chile" saben que construir una mediagua no contribuye a sacar a estas familias de su amarga situación. Sólo es una solución de emergencia, pero que abre una puerta a la confianza de los pobladores. En efecto, éstos, al ver que los estudiantes llegan con una ayuda necesaria y concreta, generan con ellos un vínculo que hace posible continuar apoyándolos para que puedan salir de ese campamento al que los ha relegado la vida. Este trabajo de largo plazo tiene como finalidad organizar a los pobladores y entregarles herramientas que les permitan tomar la iniciativa de dirigir su propia vida y abandonar simbólicamente el campamento. Con generosidad, jóvenes universitarios de distintas carreras, edades, cursos, universidades y origen social, donan cada semana voluntariamente parte de su tiempo para visitar los campamentos donde son ya conocidos y recibidos con cariño, porque se reconoce su entrega y el inmenso valor del conocimiento que quieren regalar.

Sabiendo que la educación, como la riqueza, se distribuye desigualmente, universitarios ofrecen sus servicios profesionales para estimular el desarrollo de los párvulos, servir como tutores de niños para crear hábitos de estudio y mejorar su rendimiento escolar o realizar cursos de nivelación escolar de adultos orientándolos en las alternativas de capacitación existentes.

La exclusión social tiene una fuerza terriblemente integradora. Quien está excluido de un subsistema de la sociedad tiene una alta probabilidad de quedar también excluido de los demás (Luhmann, 1998; Luhmann, 2007). Por esta razón, "Un techo para Chile" ha creado un Plan Jurídico destinado a permitir el acceso a la justicia para estos excluidos que tan lejos se encuentran de alcanzarla. Se les dan a conocer los derechos y obligaciones ciudadanos, los mecanismos para hacerlos valer y las instituciones a las cuales han de recurrir.

"Un techo para Chile" ha hecho una alianza con el Banco Santander Banefe para crear un Programa de Micro-créditos cuyo objetivo es fomentar las capacidades emprendedoras de los pobladores de los campamentos, mediante asesorías especializadas y pequeños préstamos en dinero destinados al desarrollo de negocios existentes o fundar otros nuevos. Cada asesor es un estudiante universitario que se hace cargo de tres microempresarios y los capacita en materias afines a la

conducción de su pequeña empresa. Les enseña a elaborar un presupuesto y a defender sus iniciativas y proyectos ante un Comité de Créditos. Si estos proyectos son aprobados, el asesor hace personalmente entrega del dinero a sus asesorados, cobra semanalmente las cuotas de pago y hace un seguimiento de la conducción del negocio emprendido.

El plan de apoyo en salud se ocupa de fomentar hábitos saludables y crear conciencia familiar sobre la importancia de la salud y su cuidado. La iniciativa pretende que los pobladores asuman su responsabilidad personal, familiar y comunitaria por el auto cuidado. Cada uno de esos niveles -individual, familiar y comunitario- requiere hacerse cargo de sus propias responsabilidades en lo que se refiere a enfrentar un ambiente adverso con una actitud proactiva en lugar de la pasividad de la desesperanza.

Una vez que la comunidad se halla organizada, es apoyada técnica y socialmente para que ella misma encuentre una solución definitiva a la acuciante necesidad de vivienda de sus miembros. La ayuda consiste, entonces, en activar las redes sociales propias de la fundación y también las de cada uno de sus integrantes, para lograr que los pobladores puedan postular a los subsidios habitacionales ofrecidos por el Estado y trasladarse a un nuevo barrio donde la comunidad continúe unida y pueda hacer uso de las herramientas aprendidas. Pero el apoyo no concluye allí. Al trasladarse a su nuevo hogar, se desarrollan actividades con las familias para encontrar participativamente soluciones de habitabilidad de sus viviendas. Esto empieza desarrollando hábitos de iluminación, aseo, orden, prevención de accidentes hogareños, cuidado de la vivienda e importancia de construir un barrio para la vida comunitaria. Se presta luego asesoría en la planificación, diseño y consolidación de los espacios comunitarios, áreas verdes y sitios de esparcimiento.

El impacto que ha tenido la fundación en la sociedad chilena ha sido tan considerable, que personas no pertenecientes a la comunidad universitaria hicieron saber su deseo de contribuir. Entonces, para dar cauce efectivo a este anhelo, se generaron nuevos programas:

1. Estudiantes de Enseñanza Media: convoca a alumnos secundarios provenientes de colegios y liceos de todo el país que deseen comprometerse a trabajar del mismo modo que los universitarios para contribuir a la superación de la pobreza.
2. Construyendo en familia: Se ofrece a las familias que lo deseen la posibilidad de comprar, construir y donar una mediagua a otra familia que la necesita. Trabajando unidas con los voluntarios, ambas familias, duran-

te un fin de semana conforman una comunidad de esfuerzo, convivencia y alegría. La idea es acercar a familias cuyas realidades son distintas, para que se encuentren en su humanidad.

3. Empresa: Se orienta a que voluntarios de empresas realicen el esfuerzo de construir estas viviendas básicas, con el fin de unir a las empresas con el mundo de la pobreza y potenciar la conciencia social de sus integrantes.

El año 2001 trajo un nuevo desafío. Desastres provocados por la naturaleza en El Salvador y Perú llevaron a exportar la iniciativa. Universitarios chilenos de "Un techo para Chile", unidos con estudiantes de universidades de cada uno de esos países, desarrollaron sendos proyectos destinados a proveer de viviendas básicas a personas aquejadas por una pobreza extrema en esas naciones. Al hacerlo, se estaba poniendo la primera piedra de lo que luego sería "Un techo para mi país", organización sin fines de lucro que abarca ocho países latinoamericanos y que persigue lograr que la sociedad se comprometa con sus miembros más desposeídos. Es decir, la fuerza de la organización puede traspasar las fronteras porque es convincente y demuestra que se puede hacer cambios en la cultura.

Al estar formada principalmente por jóvenes universitarios, esta fundación hace posible aportar inteligencia, conocimientos profesionales, desprendimiento y entrega juveniles para ponerlos al servicio de los excluidos. Esta fundación es ella misma una organización joven, plena de vigor y entusiasmo, para la cual no existe lo imposible. Su cultura organizacional se cimienta sobre el valor de la solidaridad. Nada de esto parecería extraordinario, porque desde siempre la juventud se ha caracterizado por su generosidad y espíritu de servicio a los desposeídos. Lo que vale destacar, no obstante, es que la cultura organizacional de "Un techo para Chile" contiene las semillas de una nueva clase de juventud, diferente a las generaciones que la precedieron. Se trata de una juventud pragmática, orientada por el logro, conocedora de la importancia de la gestión y el aporte profesional. Esto hace que su iniciativa pueda mostrar resultados y no se contente con las buenas intenciones. Se hace cargo del problema conciente de todas sus aristas y sabedora de la necesidad de enfrentarlo planificada e integralmente. Esta juventud carece del idealismo soñador e infructífero que tuvieron otras generaciones, sus proyectos son concretos y específicos, programados y se cumplen. Todo avance es medido y evaluado meticulosamente, para mejorar continuamente su rendimiento.

Sorprende, en "Un techo para Chile", la seriedad y eficiencia con que se ejecuta lo planificado. No hay espacio allí para la improvisación, ni mucho menos para la negligencia. Quien quiera participar, puede hacerlo. Su compromiso es voluntario, pero esto no significa que una vez asumido sea posible fallar. Quien voluntaria-

mente se compromete sabe que se ha obligado férreamente a cumplir. La cultura organizacional destaca, además, el respeto por las profesiones que está estudiando cada uno de sus integrantes. Por eso es que ninguno de ellos intenta hacer su aporte laxamente, sin preocuparse por la calidad. Todos ellos se están probando a sí mismos la índole de profesionales que llegarán a ser y ninguno podría aceptar que será un profesional de segunda categoría.

En un país que hasta mediados del siglo recién pasado descansaba en el Estado para la solución de cualquier problema comunitario, llama la atención esta cultura organizacional que nada exige del Estado, sino que asume como suya esta obligación social hacia los pobres. La cultura organizacional de "Un techo para Chile" es un índice claro del cambio que está experimentando la cultura del país en su proceso de incorporación acelerada a la sociedad mundial.

3.2. Organizaciones sin fines de lucro de servicio a la comunidad

En Chile hay una gran variedad de Organizaciones No Gubernamentales orientadas a servir de diversa manera a la comunidad. Hemos seleccionado una que cuenta con una cultura interesante, porque los criterios de selección que la constituyen como sistema no la ciegan a otras perspectivas -como sería de esperar porque ésa es la función de todo criterio de selección-, sino que la inducen a buscar y encontrar los intereses de organizaciones muy diversas, con el objeto de colaborar en los marcos de una alianza.

3.2.1. Corporación de Ayuda al Niño Quemado COANIQUEM⁴

En la cultura de COANIQUEM está profundamente arraigada la idea de que para prolongar su existencia debe reinventarse, agregando nuevos servicios que contribuyan al tratamiento integral del paciente y su familia. La cultura organizacional también da por sabido que para esto requiere de alianzas específicas que le permitan asumir los desafíos a emprender en cada nueva vida. Es así como en sus 25 años de existencia COANIQUEM ha logrado crear una asombrosa red de alian-

⁴ COANIQUEM nace oficialmente el 19 de abril de 1979 como iniciativa del Dr. Jorge Rojas Z. Su principal establecimiento asistencial, ubicado en la populosa comuna de Pudahuel, en el sector poniente de la capital de Chile, inició su labor en 1982, como un pequeño consultorio al servicio de los vecinos, y ha ido aumentando progresivamente la cantidad y complejidad de las atenciones, llegando a ser un centro de referencia regional, nacional e incluso internacional, para la rehabilitación de niños quemados. A la fecha se han construido 4.250 m², de instalaciones para atención ambulatoria integral, incluidas intervenciones quirúrgicas bajo el sistema de hospitalización diurna transitoria. Las prestaciones de salud se entregan a través de unidades clínicas, médico – quirúrgica, rehabilitación, enfermería y en las de apoyo clínico terapéutico y diagnóstico. El centro dispone de una dotación cercana a 100 personas, de las cuales el 40% son profesionales de la salud (médicos cirujanos, fisiatras, dermatólogo, pediatra, anestesiólogo, enfermeras universitarias, kinesiólogos, terapeutas ocupacionales, psicólogos, asistentes sociales, músico-terapeutas y tecnólo-

zas mediante las cuales la institución sido capaz de cumplir su misión, planteándose y alcanzando nuevas metas.

Desde los inicios de la fundación, el Dr. Rojas era conciente de que ésta debería conseguir fuertes sumas de dinero para estar en condiciones de satisfacer su objetivo prioritario: entregar rehabilitación a niños quemados sin costo para sus familias. El modo de hacerlo consistió en la formación de alianzas con empresas privadas que encontrarán alguna utilidad en ellas. Sólo alianzas en que ambas partes vieran expresarse sus intereses, esto es, alianzas de ganar-ganar, serían estas y podrían garantizar un financiamiento duradero.

Una alianza con ESSO Chile filial de EXXON Mobil permite financiar la construcción y equipamiento de la primera etapa del Centro de Rehabilitación de la comuna de Pudahuel. Para apoyar una causa, ESSO exigía que ésta fuera relevante para las necesidades de la comunidad, políticamente neutral y de naturaleza no controversial. Todas estas características las cumplía COANIQUEM a la perfección. Por su parte, ESSO necesitaba establecer una buena relación con la prensa y vio en COANIQUEM una carta de triunfo para provocar buena disposición en los medios de comunicación y sus periodistas. A su vez, COANIQUEM construyó sus relaciones públicas bajo el alero de ESSO. Los beneficios se doblaron. Finalmente la campaña "Ayúdenos a Ayudar", en que ESSO donaba aproximadamente un décimo de centavo de dólar (US 0,001) por litro de gasolina vendida en todo el país tuvo impresionante éxito. COANIQUEM recibió U\$220.000 y la venta de combustible aumentó un 5% con un efecto continuado aun cuando la campaña terminó.

Pero las cosas no terminan ahí para COANIQUEM; una segunda alianza, esta vez con la agencia de publicidad Zegers DDB ayuda a la consolidación de la organización y a hacer más eficaz la alianza con ESSO Chile ya que mejora la visibilidad de las acciones emprendidas en conjunto. Además, la libertad que otorga COANIQUEM a sus publicistas le ha traído a Zegers DDB numerosos premios.

Y las alianzas siguen, en 1995 se hacen dos, una con la empresa de buses interurbanos Tur-Bus que le permite trasladar gratis a los pacientes desde cualquier parte del país a los centros de tratamiento. La otra alianza se establece con

go médico) y el 25% técnicos de apoyo terapéutico. Junto al centro de rehabilitación, también se encuentra Casabierta, lugar que acoge a los menores de lugares apartados de la ciudad y de otros países, acompañados por uno de sus padres, permitiendo que mantengan la continuidad escolar a través de una escuela hospitalaria, conocida como Ámbito de Acogida. En el centro se han atendido gratuitamente más de 75.000 niños chilenos con quemaduras. En los últimos años se ha abierto la atención a otros países del continente, habiendo recibido ya sobre un centenar y medio de pacientes extranjeros. Cada año se otorgan 50.000 consultas y se efectúan 25.000 procedimientos terapéuticos por el equipo profesional del establecimiento. El apoyo psicológico es fundamental en el resultado de los tratamientos de rehabilitación, ayudando inicialmente a los padres y luego a los niños que sufren por su imagen corporal afectada por alguna secuela. El apoyo al niño y a su familia permite además la continuidad del tratamiento y el adecuado cumplimiento de las actividades terapéuticas que deben realizarse en el hogar.

Cristalerías de Chile la cual necesitaba mejorar la labor de reciclaje para que su viña Santa Rita cumpliera con los requisitos medioambientales para entrar a mercados internacionales de alta exigencia en esa materia. Usar solamente el "marketing verde" no había dado buenos resultados.

La campaña "Reciclando... el vidrio ayuda", se realiza en conjunto con Cristalerías Chile, quien proporciona los medios para efectuarla y compra el material recolectado, para luego reutilizarlo. El dinero recaudado a través de esta actividad, cubre parte de los gastos operacionales de Casabierta, lugar de acogida para niños de zonas lejanas en compañía de uno de sus padres.

La unión del concepto del cuidado del medio ambiente y la generosidad, hacen de esta campaña un programa de gran éxito, al evitar que varios miles de toneladas de vidrio vayan a parar a los vertederos cada año, al tiempo que se establece un compromiso con la costosa y larga rehabilitación de un niño quemado.

Todo esto se logra gracias a la red conformada por los medios de comunicación que difunden la iniciativa, los municipios y supermercados que autorizan la ubicación de contenedores y por miles de personas que ya no botan sus envases de vidrio a la basura.

Los resultados de la campaña han sido impresionantes. El primer mes se reciclaron 12 mil kilos de vidrio, hoy se reciclan más de 800 mil kilos mensuales, lo que significa que Cristalerías de Chile logra recuperar el 35% de su material productivo. Se calcula que, gracias al reciclaje, COANIQUEM recibe aproximadamente \$10 millones mensuales lo que ha posibilitado la construcción de más instalaciones y mejorar su servicio.

La reinención instalada en la cultura de COANIQUEM no se detiene, sino que sigue en marcha con un nuevo proyecto, ahora continental. Para llegar a los niños de toda América ha establecido una nueva alianza que significa el apoyo de la empresa de aerolíneas LAN y ha creado, además, una nueva institución en Estados Unidos -COANIQUEM BCF (Burned Children Foundation)- con el apoyo de los Clubes de Rotarios del continente y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

Nos ha parecido importante reseñar este caso, porque muestra claramente que es posible construir culturas en que el cambio constituya un valor, en lugar de ser visto como un mal que debería ser evitado y contra el cual se levanta toda clase de barreras. Se trata, además, de una cultura pragmática que no vacila en establecer alianzas recíprocamente provechosas con empresas privadas. En lugar de soli-

citar donaciones que pueden ser únicas, pasajeras o, al menos inestables, se opta por negociar acuerdos en que las empresas privadas encuentran una clara utilidad.

Para hacerlo, ha sido necesario buscar modos de colaboración al interior del área de interés de las propias empresas aliadas: Responsabilidad Social Empresarial, Relaciones Públicas, Imagen y venta de gasolina con ESSO; Publicidad con Zegers DDB; transporte con Tur-Bus y Lan; reciclaje de vidrio con Cristalerías de Chile. Este punto tiene enorme relevancia, porque muestra una cultura organizacional de gran maleabilidad donde la inventiva es central. Con la vista puesta en su misión, los ejecutivos de COANIQUEM son capaces de asumir la perspectiva de negocios de sus eventuales aliados, para ofrecerles un proyecto de cooperación de beneficio mutuo.

Como cualquier sistema autopoiético, las organizaciones operan clausuradamente (Luhmann, 2000). Esto significa que sólo aceptan como información lo que hace resonancia en sus estructuras. De acuerdo a la ley de variedad requerida, ningún sistema es tan complejo como su entorno. Entre sistema y entorno hay, por consiguiente, una gradiente de complejidad, lo que obliga al sistema -para evitar ser destruido por la variedad del entorno (*only variety can destroy variety* (Ashby, 1958: 207)- a reducir la complejidad de éste seleccionando sólo algunos puntos de contacto en los que se dejará irritar por determinado tipo de eventos del entorno.

Vimos que la cultura organizacional contiene los esquemas de distinción con los cuales la organización observa su entorno. La cultura opera como el gran reductor de complejidad que hace posible que la organización se mueva en un entorno acorde con las posibilidades de la organización. Permite, además, que las coordinaciones entre los miembros de la organización sean fáciles de llevar a cabo, porque todos comparten puntos de vista y valores semejantes. Esta misma ventaja de toda cultura organizacional, sin embargo, se transforma en desventaja al momento de establecer alianzas con organizaciones cuya cultura -el conjunto de sus esquemas de distinción- difiera sustancialmente. En efecto, es extremadamente improbable que puedan coincidir en la definición de problemas o que puedan encontrar puntos en común. Lo que para una organización tiene importancia vital, para la otra puede ser insignificante o invisible. Si para ésta el afán de lucro constituye un motor válido, para aquélla puede parecerle punto menos que reprochable. Sin ir más lejos, las diferencias culturales causan parte no menor de las dificultades en las fusiones empresariales.

Por la razón antedicha, la cultura organizacional de COANIQUEM resulta particularmente interesante. Las premisas indecididas e indecidibles que la constituyen, le facilitan asumir de manera empática esquemas de distinción similares a las de su posible aliada. Sólo así podrá encontrar modos de hacerle atractiva la

cooperación. Es altamente probable que esta característica tan peculiar de la cultura organizacional de COANIQUEM se derive de su misma operación. El tratamiento de niños quemados requiere una enorme empatía de parte de los profesionales y funcionarios encargados. Es fácilmente observable, en hospitales y organizaciones cuya función consiste en aliviar el dolor, que esta capacidad de ponerse en el lugar del otro se convierte en una importante premisa -indecidida e indecible- de las decisiones y comportamientos de todos los miembros, no sólo de quienes, como los médicos y enfermeras, necesitan de ella por la índole misma de su actividad, sino también de funcionarios administrativos que no la requieren para desarrollar su labor. Es probable, entonces, que una cultura consistente en tales premisas habilite a sus ejecutivos para que logren asumir otras perspectivas -ponerse en el lugar de los ejecutivos de otras empresas- viendo así oportunidades que de otro modo no verían, porque son totalmente ajenas a sus afanes.

3.3. Organizaciones de servicio a sus afiliados

Del conjunto de organizaciones sin fines de lucro destinadas al servicio de sus afiliados, hemos seleccionado una de las tres Mutuales existentes en el país. También contribuye a esta tarea el Instituto de Normalización Previsional (INP), el cual, por ser estatal, difiere de las tres mutuales. La relevancia de estos organismos es clave al momento de evaluar las condiciones de la seguridad en el trabajo, así como de la prevención, tratamiento y rehabilitación de enfermedades y accidentes laborales. La ley que las regula declara obligatorio el seguro social ante riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. Deberán estar asegurados todos los trabajadores por cuenta ajena, cualquiera sea la índole de sus labores. En la actualidad, el 72% de los trabajadores activos está protegido, cifra muy por encima del promedio mundial que alcanza un 41%, del de América Latina que es un 40%, de Asia (23%), África (16%) y de los países en vías de desarrollo (23%). Sólo es inferior al promedio de los países desarrollados (86%)⁵. Como destaca la revista *RH Management* en su edición de mayo de 2007: "Gracias al aporte realizado por el sistema de mutualidad en Chile y la incorporación de nuevas exigencias, la salud y la seguridad ocupacional ocupan un lugar relevante en la estrategia de las empresas".

3.3. 1. *Mutual de seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción*⁶

Surgen nuevos grupos laborales, como los independientes y temporales, y aparecen nuevas formas de empresas productivas. La práctica generalizada de la

⁵Fuente: http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/M.AngelMartinez_ACHS-CHILE.pdf, visitado en junio 2007.

⁶ La información sobre la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción se ha obteni-

externalización -*outsourcing*- de todas las labores consideradas sin relación directa con la competencia central -*core competence*- de la empresa, condujo a complejas situaciones de seguridad laboral. Empezó a ser frecuente el caso de trabajadores pertenecientes a una empresa contratista, que trabajan en las instalaciones de otra empresa, a la cual prestan sus servicios. Dado que se trata de empresas distintas, podía darse el caso -y así ocurría- que la empresa contratante y la contratista tuvieran diferentes estándares de protección en el trabajo. Al momento de producirse un accidente, sin embargo, ambas empresas intentaban deslindar responsabilidades. La situación llegó a un punto en que fue necesario dictar una ley de subcontratación que hace a la empresa contratante responsable solidaria.

También se han producido diferencias de todo tipo, sueldos, protección, seguridad, beneficios, etc. entre trabajadores que cumplen funciones semejantes en el mismo lugar de trabajo, porque unos pertenecen a la empresa, están contratados por ella, y otros pertenecen a una pequeña empresa contratista que sólo presta un servicio que la empresa mayor ha externalizado. La clara inequidad que esto trae consigo ha preocupado la atención de la alta gerencia de la mutual de seguridad que ve la necesidad de buscar formas de extender a toda clase de trabajadores los beneficios del sistema, esto es darles la oportunidad de contar con prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales y el tratamiento adecuado si se llegan a producir.

La incorporación masiva de la tecnología, por otra parte, ha generado enfermedades profesionales y accidentes nuevos. Los contratos de trabajo tienen menor estabilidad y los despidos masivos son frecuentes, lo que aumenta el stress laboral y las enfermedades y accidentes relacionados. Todo esto hace imperioso determinar con precisión las causas que han conducido al desarrollo de una enfermedad profesional.

do de su Memoria Anual del año 2005. La Mutual de Seguridad fue fundada el año 1966 por la Cámara Chilena de la Construcción. La preocupación por la alta tasa de accidentalidad en el trabajo da origen a la iniciativa de fundar una Mutual de Seguridad destinada a la prevención, tratamiento y rehabilitación de los trabajadores de empresas afiliadas. A cuarenta años de su fundación, la Mutual de Seguridad puede señalar con orgullo que se ha logrado reducir esa tasa de accidentalidad de 40% en 1966 a 6.41% el año 2005 y se estima que su descenso continúa. Esta cifra de 6.41% sitúa a Chile en los estándares de protección de países más desarrollados. La disminución de accidentes está acompañada por otro logro importante de la labor desarrollada por la Mutual de Seguridad. En su memoria del año 2005, se destaca: "haber ido generando en el seno de las empresas una cada vez mayor conciencia de responsabilidad social empresarial, que se ha manifestado en el trato a los colaboradores, en la preocupación por sus riesgos y en el compromiso con el deber ético que implica crear condiciones de seguridad y salud en el ambiente laboral, que permitan mejorar la calidad de vida de los trabajadores." La Mutual de Seguridad tiene un promedio anual de 1.065.069 trabajadores afiliados, lo que hace que su gestión influya sobre un gran número de personas. Es por esta razón que hoy se enfrenta al desafío de presentar soluciones a problemas que se comienzan a perfilar como producto del acelerado cambio de la economía del país.

El perfil epidemiológico de los riesgos laborales en las organizaciones chilenas ha variado desde la mayor importancia relativa de los accidentes laborales a una mayor relevancia de las enfermedades profesionales, tanto las derivadas de riesgos clásicos (hipoacusia, silicosis), como las que resultan de riesgos emergentes, especialmente enfermedades músculo- esqueléticas.

Por su parte, el acelerado proceso de globalización de la economía chilena enfrenta a sus empresas con exigencias de seguridad y salud ocupacional que superan la normativa vigente y le atribuyen al cuidado preventivo de la seguridad y salud de los trabajadores el carácter de imperativo moral, haciéndolo parte de la responsabilidad social empresarial.

Todos estos cambios implican que el escenario en que se desarrollan las actividades de la Mutual de Seguridad ha variado significativamente y que, si bien esta misma ha sido un actor importante que apoya a las empresas afiliadas para que logren responder adecuadamente a los nuevos desafíos, sus autoridades estiman indispensable profundizar y afianzar los cambios culturales iniciados.

La memoria del año 2005 indica que los "programas de control de riesgos, durante el 2005, continuaron demostrando su eficacia, lo que se refleja en el descenso de la tasa de accidentalidad en el trabajo de un 6,79%, en 2004 al 6,41% en el año 2005". El éxito logrado por esta organización, podría reflejar que en forma lenta, pero segura el sistema de mutualidades ha ido cambiando la cultura de prevención en las organizaciones chilenas. Tiene como consecuencia, además, que se torna indispensable dar un golpe de timón que signifique cambiar las prioridades en la gestión de la Mutual de Seguridad, porque como producto de su exitosa labor se ha modificado dramáticamente la indole de los problemas que debe enfrentar como parte de su operación habitual.

Efectivamente, esta Memoria anual hace ver que, hasta hace poco tiempo, existía la difundida idea entre trabajadores, empresarios y opinión pública chilena, en general, que las mutualidades se dedicaban fundamentalmente al tratamiento de accidentes del trabajo. Debido a las grandes inversiones que habían hecho estas organizaciones en infraestructura de salud, contaban con modernos y equipados hospitales los que, por su notoria visibilidad, llegaron incluso a transformarse en sinónimo de toda la empresa: la opinión pública entendía, por consiguiente, que una empresa de mutualidad era poco más que un inmenso y moderno hospital. En el lenguaje de los trabajadores, se hablaba de: "llevar al accidentado a la mutual", queriendo aludir al hospital que ésta tenía para tratar los accidentes de sus afiliados. La drástica reducción de la tasa de accidentes unida a los avances en el tratamiento médico, que permiten atender ambulatoriamente accidentados que antes requerían ser internados para asegurar su reposo e inmovilidad, tiene

como consecuencia que los centros asistenciales del sistema de mutualidades han quedado sobredimensionados para atender las necesidades de sus afiliados. La Memoria del año 2005 hace ver que, actualmente, el 95% de los trabajadores siniestrados que llegan a los centros de atención reciben tratamiento ambulatorio y que se ha optado por utilizar los excedentes de infraestructura y profesionales abriéndolos a toda la comunidad.

El cambio consiste en priorizar la asignación de recursos para la prevención de riesgos, seguridad en el trabajo y salud ocupacional de los trabajadores. Con esta nueva definición de prioridades se persigue, además, que los distintos *stakeholders* de la Mutual de Seguridad entiendan que la principal labor de la organización consiste en prevenir los accidentes y aumentar la salud ocupacional de los trabajadores. Este no es un cambio menor, sino la modificación definitiva de la cultura organizacional chilena. En efecto, si bien el descenso de la tasa de accidentalidad de 40% a 6,41% refleja que se ha logrado introducir la prevención en la cultura de las organizaciones chilenas, la alta dirección de la Mutual de Seguridad se propone lograr un cambio mucho más profundo y definitivo. En los términos de la Memoria del año 2005, el propósito es eliminar "la idea de la prevención como una mera función obligatoria de cumplimiento de la Ley e (incorporar) en empresarios y trabajadores los conceptos de seguridad y salud ocupacional como un imperativo valórico, adscrito a la calidad de ser humano que tiene todo trabajador, donde la prevención es entendida como parte integrante del derecho que tiene toda persona a trabajar en condiciones seguras y en un ambiente saludable".

Para avanzar en esta dirección, la Mutual ha organizado sus actividades bajo el concepto Seguridad y Salud Ocupacional, con el fin de contribuir a que las empresas adherentes lo incorporen de acuerdo a su realidad particular. Ya hay empresas cuya cultura organizacional considera la promoción de condiciones, conductas y actitudes de protección en el trabajo y salud ocupacional, mientras que otras se han focalizado en lograr una certificación integrada de calidad, protección del medioambiente y seguridad y salud ocupacional. También hay empresas que solicitan apoyo para fortalecer y desarrollar sus propios programas de prevención de riesgos, en tanto otras prefieren adoptar los Programas creados por la Mutual. Los modos pueden ser variados, pero todos han contribuido a prevenir los riesgos en el trabajo, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y la productividad de las empresas.

Hemos reseñado brevemente algunos de los muchos logros de la Mutual de Seguridad, porque nos interesaba mostrar el modo en que una organización del tercer sector ha conseguido influir decisivamente en la cultura de las organizaciones afiliadas y, a través de éstas, en la cultura organizacional de toda la nación. Por

otra parte, el éxito en su cometido la lleva a enfrentar nuevos desafíos, como los de incorporar a la cultura el valor de la seguridad y salud ocupacionales (SSO) y de abrir sus instalaciones de atención hospitalaria a la comunidad. Estas son tareas que requerirán un importante cambio cultural en la propia organización, pero sus altos ejecutivos lo consideran necesario y están empeñados en lograrlo.

4.- DISTINTAS CULTURAS, MISMOS CAMBIOS

Por razones de espacio no podemos continuar describiendo las organizaciones escogidas, sus exitosos resultados ni sus transformaciones. Sin embargo, las cortas reseñas que hemos hecho nos parecen suficientes para dar por cumplido nuestro objetivo. Queríamos caracterizar la cultura organizacional de organizaciones del tercer sector chileno y bosquejar, con algunas pinceladas, los importantes procesos de cambio que estas culturas han experimentado. Deseábamos, además, demostrar que una definición rigurosa del concepto de cultura organizacional hace de éste un instrumento apropiado para comprender los factores culturales y las modificaciones que tiene toda cultura organizacional. Considerábamos particularmente necesario esto último, debido a que este útil concepto se encuentra en el serio peligro de hacerse banal, debido al desvergonzado manoseo que se ha hecho de él.

Las cuatro organizaciones que hemos seleccionado han incorporado conocimiento profesional a su gestión. Ésta es, probablemente, una de las más importantes razones de su éxito. Los especialistas saben que ésta es central: "La historia de las organizaciones voluntarias de intervención social no está escrita. Lo que llegue a ser y a hacer cada una de ellas y sus redes dependerá de una gran cantidad de variables. Y, entre ellas, de su gestión" (Fantova Azcoaga, 2001: 123).

Los cambios culturales de estas organizaciones han sido posibles porque en todas ellas se ha priorizado la misión sobre cualquier consideración secundaria. Esta prioridad de la misión es algo reconocidamente relevante para cualquier organización, también las del tercer sector (Drucker, 1992: 1-8). Dar cumplimiento a la misión en las cambiantes condiciones del entorno ofrecido por un país en crecimiento e incorporación acelerada a la sociedad mundial requería que las culturas organizacionales respectivas se transformaran. Se debe comprender que un cambio de cultura es un proceso intencional, que no se ejecuta a través de decretos ni en el corto plazo, sino que se debe ir integrando a la memoria de las organizaciones y requiere de un tiempo adecuado para el cambio de actitudes y comportamientos organizacionales.

Una modificación de importancia en la cultura organizacional del tercer sector chileno ha sido la de aceptar que estas organizaciones sean gestionadas de acuerdo a principios de administración aplicados en organizaciones productivas con fines de lucro. Esto no ha sido del todo fácil, especialmente cuando algunos de los ejecutivos que las asesoraban utilizaban un lenguaje que originalmente era anatema para esas culturas; que estos ejecutivos hablaran de "clientes" o "usuarios" en lugar de "beneficiarios" sonaba como blasfemia para los oídos de los voluntarios más antiguos.

Al profesionalizar su gestión, estas organizaciones han logrado salir del estrecho marco de operaciones cuya estrechez les impedía mejorar sus fuentes de financiamiento. En efecto, hasta hace un par de décadas, el tercer sector se financiaba con fondos públicos, cuotas de socios, colectas, patrocinios, mecenazgos, actividades especiales para recolectar o recaudar fondos, ventas de servicios y, en algunos casos, pagos de los usuarios. Esta forma de financiamiento parece ser la acostumbrada en gran parte del mundo (Fantova Azcoaga, 2001: 137). La gestión profesional ha desarrollado una agresiva e innovadora estrategia para conseguir un mayor y sostenido financiamiento. Aunque es evidente que las misiones de los sistemas organizacionales del tercer sector demandan enormes cantidades de dinero, no parecía posible encontrar fuentes distintas a las tradicionales y éstas no aumentaban en número ni en el monto de sus aportes. Las instituciones del tercer sector eran extremadamente renuentes a desarrollar estrategias de marketing, algo que también parece ser habitual (Drucker, 1992: 53-58). Las relaciones con empresas con fines de lucro se limitaban a los términos del patrocinio o mecenazgo; eran relaciones de una vía, porque no se veía cuál podría ser la utilidad que esas empresas pudieran obtener. Los resultados de la gestión profesional han sido sorprendentes. Hogar de Cristo consigue que supermercados y farmacias se incorporen activamente a su recolección de fondos, solicitando que sus clientes donen su cambio. El lema de la campaña, "Ayudar es sencillo", hace un juego de palabras porque en Chile se denomina "sencillo" a la moneda menuda, a la calderilla. Las cajeras y vendedores de estos establecimientos manifiestan que les gusta participar en la campaña, porque aportan a una buena causa y dicen alegrarse cada vez que logran acumular alguna suma importante al finalizar su jornada. "Un techo para Chile" permite que las familias vivan una experiencia de solidaridad inolvidable, ellas mismas financian una casa, para luego construirla en estrecha colaboración con sus futuros moradores. Además de esto, ha logrado que la red de cajeros automáticos, cada vez que alguien ingresa le propone: "¿Donaría Vd. mil pesos (casi dos dólares) a "Un techo para Chile?". COANIQUEM ofrece alianzas atractivas a distintas clases de empresas convirtiéndolas en socias perdurables. La campaña de reciclaje del vidrio, por ejemplo, ha encontrado gran respaldo ciudadano, porque además de beneficiar a las dos organizaciones aliadas contribuye a disminuir el daño ecológico. También la Mutual de Seguridad encuentra un nuevo modo de

financiamiento al abrir sus centros de atención a la comunidad. Junto con prestar un señalado servicio, utiliza así totalmente su gran capacidad instalada que estaba siendo subutilizada como producto de los avances de la medicina y de su propia acción preventiva.

Otro cambio notable en el sector ha sido pasar de una concepción asistencial del cumplimiento de la misión a una de intervención. Esta última se preocupa de generar redes entre los mismos interesados, para que asuman la responsabilidad que les cabe en la solución de sus problemas. Todas las organizaciones seleccionadas y muchas otras pertenecientes al tercer sector han dejado de centrar sus actividades en remediar o paliar una cierta situación social aflictiva, para ocuparse principalmente de su prevención. Este cambio de énfasis ha tenido como consecuencia la necesidad de intervenir en la cultura de los mismos afectados, los que han debido dejar de lado su actitud pasiva e impotente para ocuparse activamente sea en la prevención, sea en el tratamiento de rehabilitación o en la construcción de una vida mejor.

La transformación cultural reseñada, aunque profunda, no ha sido total. La misión de cada una de las organizaciones sigue incólume, así como también se mantienen los valores que inspiran a sus voluntarios y empleados. Habría sido equivocado e inútil intentar un cambio radical. Tampoco ha sido necesario importar nuevos valores. Esto es imposible en un sistema autopoietico que opera clausurado. Todo lo que se ha hecho es simplemente fomentar elementos presentes en dichas culturas dejando, al mismo tiempo, debilitarse a los elementos contrarios que también están presentes. En efecto, junto a los valores de servicio, amor al prójimo, entrega y abnegación, en cada una de las culturas se encuentran ideas que valoran negativamente cualquier acción que parezca propia de otra clase de organizaciones. Molestaba incluso la terminología que pudiera recordar a empresas lucrativas, algo que, por lo demás, parece ser característico del sector más que propio de Chile solamente (Drucker, 1992: 55). Al mismo tiempo, las culturas de estas organizaciones se orientaban hacia una situación ideal, en la cual ya no existiera el problema que las motivaba. La escasez de recursos, la colaboración intermitente de los voluntarios, la ineficiencia y el desorden administrativo eran vistos como naturales e inevitables, casi como si fueran el sello distintivo del sector. Detrás de ellos se ocultaban elementos culturales subentendidos, premisas indecibles e indecibles del decidir organizacional, que podríamos resumir ampliamente como: "Las organizaciones sin fines de lucro se ocupan de las cosas que realmente valen la pena: la vida, el ser humano, la dignidad, atenuar la pobreza y el dolor del prójimo, etc. No hay, en ellas, cabida para consideraciones materiales menores, tales como el dinero, la administración ni la eficiencia. Ésas son, más bien, la ocupación principal de aquellas organizaciones que en su desmesurado afán de lucro se desprecupan del ser humano".

Para muchos de los voluntarios era descorazonador ver que todos sus esfuerzos no conseguían sino ofrecer un débil paliativo a las miserias que quisieran ver desaparecer. Los desanimaba también la dureza del corazón de tantos que pudiendo hacer un aporte generoso, se contentaban con algunas monedas o ninguna. Se quería hacer tanto con tan poco, pero no se consideraba válido buscar la eficiencia ni tampoco salir del esquema de aportes de beneficencia para buscar alianzas con organizaciones lucrativas. También el marketing y la publicidad les estaban vedados, porque se sospechaba que tenían oscuros propósitos o, al menos, incompatibles con los suyos. Sin embargo, quienes así pensaban participaban sin problemas como empresarios, ejecutivos, profesionales, empleados y clientes de esas mismas organizaciones tan lejanas a los principios que creían afirmar en éstas. Podían vivir en dimensiones totalmente separadas e incluso hacerlo sin remordimientos, porque en una realizaban lo que en la otra no podían. Esta visión esquizoide significa que en ambos tipos de culturas coexistían los mismos valores, sólo que recibían diferente consideración en uno que en otro. Toda cultura, lo hemos dicho, es un conjunto incoherente de elementos. El cambio de la cultura era, entonces mucho más fácil de lo que se habría podido creer. Bastaba con demostrar que la eficiencia, la publicidad, el marketing y la gestión modernos son herramientas que no tienen preferencia alguna por una única clase de organización. Que se podía administrar exitosamente una organización lucrativa aumentando su valor económico y que también era posible conducir al éxito a una organización sin fines de lucro incrementando su impacto social. No se trataba de incorporar a la cultura valores opuestos a los que siempre tuvo, eso es imposible. Se requería desempolvar premisas indecidas e indecibles de la toma de decisiones que se estimaba inadecuadas y dejar que cayera el polvo del olvido sobre las otras, aquellas que hasta el momento habían resplandecido.

Todo este rápido proceso se llevó a cabo de la única forma posible: mediante la comunicación. Los sistemas sociales, también las organizaciones, están hechos de comunicaciones y por esta razón si se modifican las comunicaciones se cambia también el sistema que éstas forman (Fantova Azcoaga, 2003).

No se cambia las comunicaciones hablando de ellas. Éste es otro de los errores de los gurúes y sus aprendices. Cada vez que diagnostican un problema en las comunicaciones de una organización (lo que no es difícil, porque abundan), ofrecen su cura milagrosa. Trasladan luego al personal a un cómodo y lejano retiro, donde con todo tipo de juegos y escarceos, le enseñan a comunicarse. Se trata de momentos catárticos que dejan a todos felices, hasta que vuelven a sus rutinas y descubren que todo sigue igual, aunque no para el aprendiz de brujo que cuenta sus monedas.

Como siempre, la receta es mucho más simple. Cualquier cambio en las comunicaciones se logra comunicando acerca de los problemas efectivos de la organización, no sobre las comunicaciones. Las comunicaciones nunca han de ser tema, siempre soporte, porque son las células de los sistemas sociales. Algunas premisas indecidas e indecibles de la toma de decisiones organizacional adquieren relevancia al comunicarse los objetivos, las metas, la misión y la visión que inspiran el quehacer del sistema y al adoptarse decisiones orientadas a la consecución de esas metas y objetivos. Cuando esas decisiones son comunicadas continúa la autopoiesis organizacional y, aunque nadie ha necesitado mencionarlás, las premisas indecidas e indecibles que las han motivado constituyen también parte de la comunicación. Las otras, las antiguas premisas indecidas e indecibles que impedían decidir del modo actual tampoco son mencionadas, van quedando preteridas por la fuerza vital de organizaciones exitosas, que pueden ostentar orgullosos logros que antes pensaban imposibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHAMBAULT, E. y CHADEAU, A. (1992), "Secteur *non profit* et secteur philanthropique aux États-Unis." *Revue du CIRIEC* 23:89-111.
- ASHBY, W. Ross. (1958), *An Introduction to Cybernetics*, John Wiley & Sons, New York.
- ASSMANN, J.. (2003), *Moisés el egipcio*, Oyeron, Madrid.
- ASSMANN, J. (2005), *Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen*, Verlag C.H. Beck, München.
- DRUCKER, P. (1992), *Managing the Non-Profit Organization*, Harper Business, New York.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2001), *La gestión de organizaciones no lucrativas*, Editorial CCS, Madrid.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2003), "Comunicación y relación en la intervención social y en la gestión de calidad." en Setién, M. L. y Sacanell, E. , *La calidad en los Servicios Sociales: conceptos y experiencias*, Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 177-188
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2005), *Manual para la gestión de la intervención social*, Editorial CCS, Madrid.
- FAVREAU, L. y NINACS, .W (1992), "Le développement économique local et communautaire au Québec (DELC)." *Revue du CIRIEC* 23:115-123.
- LÉVI-STRAUSS, C. (1964), *El pensamiento salvaje*, Fondo de Cultura Económica, México.
- LUHMANN, N. (1998), *Complejidad y modernidad: De la unidad a la diferencia*, Editorial Trotta, Madrid.
- LUHMANN, N. (2000), *Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag, Opladen / Wiesbaden.
- LUHMANN, N. (2007), *La sociedad de la sociedad*, Herder, México.
- MAGRETTA, J. (2002), *What Management Is*, Free Press, New York.
- MATURANA, H. y VARELA, F. (1984), *El árbol del conocimiento*, OEA/Editorial Universitaria, Santiago.
- RH MANAGEMENT (2007), "La seguridad como parte de la estrategia del negocio."
- RODRÍGUEZ, D. (2002), *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.
- RODRÍGUEZ, D. (2004), *Organizaciones para la modernización*, Universidad Iberoamericana, México.
- RODRÍGUEZ, D. ; BOZZO, C. ET AL. (1999), "Cultura organizacional e innovación: El caso de Goodyear Chile." en Dávila, A, y Martínez, N. H., *Cultura en organizaciones latinas*, Siglo XXI editores / Instituto Tecnológico de Monterrey, México, pp. 71-115.

- RODRÍGUEZ, D.; CERECEDA, L. E.; WORMALD, G. y DE LOS RÍOS, D. (1997), "Del Estado modernizador a la modernización del Estado." *Estudios Sociales*, 94.
- SCHEIN, E. H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona.
- SCHEIN, E. H. (1996), "El liderazgo y la cultura organizacional." en Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y R. Beckhard, R., *El líder del Futuro: nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era*, Ediciones Deusto, Buenos Aires.
- WEBER, M. (1984), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Sarpe, Madrid.