



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE SOCIOLOGIA

ESTUDIO DE LA RECEPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) GESTIONADAS POR  
FUNDACIÓN TRASCENDER

Alumna: Luna Marchant, Alisson  
Prof. Guía: Lawrence Torrealba, Eduardo

Tesis para optar al Grado de Licenciado en Sociología  
Tesis para optar al Título de Sociólogo

Santiago, 2017

<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1</b> Introducción	
1.1 El ámbito del estudio	4
1.2 Presentación del tema o problema	7
1.3 Justificación de la relevancia del tema	9
1.4 Preguntas de Investigación	11
1.5 Objetivos de Estudio	12
1.5.1 Objetivo general	
1.5.2 Objetivos específicos	
1.5.3 Objetivo práctico	
<b>Capítulo 2</b> Antecedentes	
2.1 Usos corrientes de los conceptos básicos de Responsabilidad Social	13
2.2 Breve historia de la RSE	17
2.3 Estudios previos RSE	24
2.4 Desarrollo sostenible	27
2.4 Experiencia práctica profesional	29
<b>Capítulo 3</b> Marco teórico	
3.1 Teoría general de sistemas (TGS)	36
3.2 Sistemas sociales	45
3.3 Modelo de las 7 S	48
3.4 Organizaciones sociales	53
3.5 Tipos de organizaciones	57
3.6 La percepción y el rescate del sujeto	64
- Enfoque Constructivista	69

- Opinión	72
3.7 Opción teórica	74
<b>Capítulo 4</b> Metodología y Técnicas de Investigación	
4.1 Tipo de estudio según tipología de Sierra Bravo	76
4.2 Universo – Muestra	79
4.3 Instrumentos de recolección de información	80
4.3.1 Fuentes documentales	85
4.3.2 Pautas de Entrevistas o cuestionarios	86
4.4 Logística de trabajo de terreno	87
4.5 Plan de análisis	89
<b>Capítulo 5</b> Análisis de resultados	92
5.1 Descripción de los componentes principales de Fundación Trascender	93
5.2 Estrategia de la Fundación	98
5.3 Procedimientos o procesos de la Fundación	100
5.4 Estructura de la Fundación	104
5.5 Cultura Organizacional	120
5.6 Descripción Empresas	127
5.7 Sistemas de cooperación	147
5.8 Consideraciones	157
5.9 Propuesta	161
<b>Capítulo 6</b> Conclusiones y recomendaciones	163
Bibliografía	164
Anexos	166

## Introducción

### 1.1 El ámbito del estudio

La condición actual que genera vivir en una sociedad global en el marco de una economía de mercado y principalmente el resultado de sus propias deficiencias, ha generado la necesidad de buscar y articular nuevas formas de trabajo conjunto, entre el sector empresarial, gubernamental y de la sociedad civil, con el fin de enfrentarlas diversas externalidades negativas del modelo vigente de crecimiento en la sociedad y en el medio ambiente, como también específicamente en los trabajadores, en sus ámbitos laboral, social y personal.

A raíz de estos impactos, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) juega un rol fundamental y, si bien tiene como punto focal el desarrollo social, engloba actualmente toda la estrategia de las empresas abiertas a esta práctica, abarcando cada una de las áreas de trabajo, con el fin de lograr una sintonía en el quehacer organizacional por medio de buenas prácticas empresariales. De la misma manera en que cada una debe actuar de acuerdo a ciertas normas y leyes prescritas, las organizaciones como entes sociales tienen un grado aun mayor de responsabilidad con el entorno y la sociedad, ya que, a partir del cambio a un sistema subsidiario en el país, la acción pública y la institucionalidad social ha ido pasando gradualmente a manos del sector privado. Esto ocurre asumiendo en gran medida responsabilidades que antes eran privativas del Estado.

Todo esto supone que un negocio sostenible no implica necesariamente la provisión de productos y servicios que satisfagan a los clientes, sino más bien la necesidad de ejecutar, como parte de la estrategia empresarial, un enfoque holístico que promueva el porvenir económico y social como un todo.

El desafío, por lo tanto, es poner en práctica eficazmente los principios de la RSE al interior de las empresas de una manera socialmente responsable, lo que

supone como resultado buenas prácticas laborales, medioambientales, participación activa y desarrollo tanto de los trabajadores de la empresa como de la comunidad.

En la actualidad, en muchos países y mayoritariamente en Europa, se llevan a cabo estas estrategias de trabajo como parte y valor principal de la estructura empresarial socialmente responsable. Es por esto, y frente a las necesidades que demanda el desarrollo económico de nuestro país, que es necesario desarrollar perspectivas de trabajo que consideren la Responsabilidad Social Empresarial como modelo de negocio sostenible dentro y fuera de la empresa. De esta forma, se intenta minimizar las deficiencias que el mercado genera, entendiéndolo como un elemento necesario para lograr prácticas estratégicas y sistemas de gestión que persigan un nuevo equilibrio en las dimensiones económico, social y ambiental; todo ello con el fin de fomentar un cambio en el enfoque de la gestión empresarial.

Por consiguiente, *“El estudio de la recepción de las intervenciones de RSE gestionadas por Fundación Trascender”*, pretende conocer y evaluar concretamente la realidad que conlleva la responsabilidad social empresarial, sus pros y contras, sus deficiencias y posibles potencialidades, entre otros. Esto se realiza en el presente estudio mediante el trabajo realizado en “Fundación Trascender” en conjunto con dos empresas, creando de este modo un diagnóstico que facilite generar una retroalimentación que potencie y mejore las prácticas, tanto de las empresas como de la Fundación.

Las Fundaciones tienen la misión de luchar por causas humanitarias y sociales. Son un tipo de organización de la sociedad civil no gubernamental, que tiene como fin desempeñar algún rol o función dentro de una sociedad determinada. Estas están administradas por una directiva cuya función principal es velar por la misión de la Fundación, desarrollar la estrategia y asegurar los recursos e impacto de la organización. La configuración institucional de la Fundación le permite contar con un grupo de personas externas a la empresa que, teóricamente, le proporcionarán “expertise” y una mayor credibilidad y

transparencia a sus actividades. Las empresas productivas y de servicios, sin embargo, son organizaciones formales muchas de ellas con fines de lucro que buscan justamente adquirir ganancias o utilidades, para sus accionistas o propietarios, por medio de las actividades que realizan. Ambas, al ser entidades sociales, están diseñadas para alcanzar resultados: Uno social y otro económico. Es en este marco donde ambas articulan un trabajo conjunto que potencie y genere beneficios a la comunidad.

Las empresas han satisfecho esta necesidad asignando a la Fundación las competencias en la gestión de la acción social a partir de programas sociales que realiza la empresa en favor de la comunidad, invirtiendo un porcentaje de sus utilidades para que gestionen y ayuden operativamente a fomentar y poner en marcha estas acciones. La intervención dentro de la empresa a partir del voluntariado corporativo, mentorías, charlas, entre otros, y a quienes va dirigida; grupos y/o personas dentro de la comunidad, con el fin de mejorar y apoyar la satisfacción de las necesidades de quienes más lo necesiten. Todo esto dependiendo del capital humano que pueda entregar tanto la empresa como sus trabajadores y atendiendo a la necesidad de canalizar la acción social dentro de ella, asimismo como también en respuesta a lo que ha nacido significa el cuidado de la imagen y la reputación corporativa como criterios de gestión empresarial.

Estos últimos son mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Lo que influye en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. En el caso de la imagen recae principalmente en quienes están observando el quehacer de la empresa y la Fundación, en este caso el receptor, que sería la comunidad a quienes llega el impacto de la gestión de ambas organizaciones.

## 1.2 Presentación del tema o problema

El presente estudio consiste en el análisis de la gestión y de las estrategias de trabajo que se desarrollan en empresas que trabajan el área de responsabilidad social en conjunto con la Fundación Trascender y la Sociedad Civil, con el fin de conocer la opinión respecto de la recepción de los trabajos realizados de los diferentes actores. Esto se origina en el resultado e inquietud nacida en la práctica profesional de la autora donde fue posible evidenciar que, al realizar similares gestiones y proyectos, siempre las organizaciones y las personas van variando según el contexto y las condiciones que se vayan presentado en cada caso. Entonces nació la idea de conocer estas diferencias y como se articulan tanto en empresas de distintos rubros, pero con un aliado en común, Fundación Trascender.

De esta forma, se busca percibir cómo se ejecuta, tanto desde el capital humano y económico de la empresa, la creación de proyectos tramitados por la Fundación con el fin de conocer y develar el funcionamiento. Con ello se accede a la posibilidad de potenciar el trabajo de la empresa, como modelo de negocio sostenible. Esto requiere un buen trabajo organizacional, desarrollando y potenciando el capital humano de la empresa, en relación a las necesidades actuales que existen en comunidades, organizaciones, agrupaciones y/o asociaciones, entre otros, generando de esta forma un comportamiento responsable hacia las personas y los grupos sociales con quienes se interactúa.

Es por esto que es de vital importancia evaluar los parámetros actuales con que se están llevando a cabo estos proyectos y, si es necesario a partir de esto, reformular los parámetros de intervención en relación a los nuevos valores vinculados a las necesidades actuales de la población, a la conservación del medio ambiente y la protección de los diferentes actores afectados directa o indirectamente por la actividad empresarial.

Por lo tanto, es de vital importancia generar un planteamiento estratégico que mejore las operaciones y la toma de decisiones de todo el sistema, tanto de la empresa, la Fundación como intermediario y la comunidad, con el fin de crear vinculación y valor a largo plazo, contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas, tanto en las empresas como en la comunidad a quienes van destinados estos proyectos.

### 1.3 Justificación de la relevancia del tema

Los cambios instaurados por la economía mundial, en mayor grado generados por el desarrollo del capital y la apertura de los mercados, tanto comerciales como financieros han traído, entre otras, consecuencias nada favorables para los trabajadores y la sociedad. Esto ocurre especialmente en los países latinoamericanos, con economías altamente dependientes de los países desarrollados, con capacidad de decisión, débiles, inestables y esencialmente productoras de materias primas y productos agrícolas. Como consecuencia, estos países, han debido experimentar una fuerte disminución en el área laboral e individual: Inestabilidad en el empleo, bajos salarios, inseguridad o pérdida de beneficios sociales; previsión y salud, largas horas de trabajo, limitaciones en el derecho a organizarse, negociar colectivamente, entre otros (sin mencionar los daños medioambientales y la sobreexplotación de los recursos naturales). Es por esto que la contingencia empresarial y su fuerte intervención en nuestro acontecer nacional e internacional; tanto político, social, medioambiental y económico requiere un cambio que potencie y mejore el trabajo conjunto entre empresa sociedad.

Así, existe la necesidad de incorporar preocupaciones sociales en áreas de trabajo empresarial de manera sistemática, potenciando el capital humano de la empresa y de los trabajadores, como también de los diversos actores de nuestra sociedad, estableciendo retribución, compromisos y llevando a cabo estrategias tanto de voluntariado corporativo y profesional como de intervención directa hacia la comunidad, contribuyendo al cambio de la sociedad implicando a sus empleados en causas solidarias, todo como mecanismo de Responsabilidad Social Empresarial.

Este cambio ha generado un conflicto: ¿hasta qué punto y de qué manera puede y debe la empresa, desde un ámbito privado, hacerse cargo de temas públicos que han sido y son de responsabilidad del Estado? Ante esta confusión entre lo

privado y lo público, existe la visión de que la división tajante entre estos dos ámbitos no existe, ya que, si bien la motivación de las empresas es privada, los bienes son siempre sociales, y además, las consecuencias de las decisiones empresariales siempre son públicas. El comportamiento de las empresas es público, pues exige la implicación, cooperación y respaldo de los diferentes interlocutores involucrados. Además, aún cuando el Estado es el responsable último de la garantía de los derechos económicos y sociales, no es el único responsable (García-Marzá, 2004).

## 1.4 Preguntas de Investigación

¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de RSE desde Fundación Trascender a los diversos actores con los que trabaja?

¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de RSE en empresas con actividades productivas distintas?

¿Cómo se está vinculando actualmente el trabajo conjunto entre las empresas y la Fundación?

¿Qué motiva a cada uno de estos actores a trabajar en estos proyectos?

¿De qué forma interviene o trabaja cada uno con la comunidad?

¿Las empresas que contratan este servicio están conformes con la gestión de estos proyectos?

¿Cómo se perciben mutuamente las empresas y la Fundación Trascender?

## 1.5 Formulación de Objetivos

### 1.5.1 Objetivo General

1. Estudiar las relaciones de cooperación entre la Fundación Trascender y las empresas usuarias de sus servicios, de acuerdo a la percepción de sus actores principales.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

1. Describir los componentes principales de la Fundación Trascender, desde una mirada sistémica.
2. Elaborar un análisis de caso descriptivo de dos empresas de distintos servicios que gestionan la RSE desde la perspectiva de sus prácticas y su relación con la Fundación Trascender.
3. Describir la percepción y la recepción del trabajo realizado por Fundación Trascender por parte del departamento correspondiente a RSE de las empresas.
4. Estudiar la mirada que tiene la Fundación respecto del trabajo realizado con las empresas.
5. Describir el sistema de colaboración entre la Fundación Trascender y las empresas beneficiarias de sus actividades de intervención.

### 1.5.3 Objetivo Práctico

1. Poner este estudio a disposición de los directivos de la Fundación y de las empresas analizadas para mejorar la gestión de RSE y el trabajo colaborativo.

En el estudio fue preciso dejar fuera del análisis la percepción de la comunidad en donde se llevan a cabo los proyectos. Ya que, en una pequeña encuesta realizada durante la práctica profesional de la autora de esta tesis, fue posible observar que existe una mirada autocomplaciente en la mayoría de las evaluaciones, lo que no entrega el real reporte necesario para este estudio.

### Antecedentes

#### 2.1 Usos corrientes de los conceptos básicos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un término que hace referencia al conjunto de compromisos éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que las actividades de las empresas producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los Derechos Humanos, y como la misma empresa se hace responsable de ellos. Hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta estas concepciones. La calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial. Hoy en día, las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio. En Chile existe un desarrollo bastante incipiente respecto al trabajo de la RSE y al ejercicio de un modelo de negocio sostenible, como una implementación institucionalizada bajo mecanismos de acción y estrategias de trabajo propias de las empresas.

En el país, las primeras políticas fueron conocidas como la preocupación de los nacientes empresarios por la cuestión social, con demandas sociales emergentes en temas como el alfabetismo, las epidemias, el alcoholismo. En general, problemas sociales arraigados desde la pobreza en la que se encontraba el país. En este contexto se evidencian las primeras acciones de RSE estructuradas e impulsadas por una lógica de “deber” frente a su comunidad y trabajadores (Teixidó, S. Chavarri, R. y Castro, A 2002, p. 16). El desafío era que esta labor sea para todas y cada una de las organizaciones y no una opción para ellas. Sin embargo, con los quiebres y tensiones políticas posteriores de los años 70 y 80 en Chile, las relaciones tanto público-privado, provocaron un retroceso en el ámbito de las relaciones en los campos entre ambos organismos, lo que postergó este

tipo de intervención. Luego, a finales de los años 80 y principios de los años 90, con la fuerte expansión y fortalecimiento de las empresas chilenas en el ámbito internacional, se generó la acumulación de un capital considerable al interior de las empresas, lo que provocó un escenario propicio para situar el comienzo de la etapa siguiente de formalización estratégica de la RSE (Teixidó, S. Chavarri, R. y Castro, A. 2002). Entonces, las compañías detectan la necesidad de organizar y coordinar diversas políticas respecto a su vinculación con la comunidad y con sus propios trabajadores en busca de generar sinergia y mejores resultados de dichas acciones.

Actualmente la empresa es consciente de las problemáticas que tiene el país, la ciudad, la comunidad y sus trabajadores, por lo tanto, entiende perfectamente las necesidades que se presentan, y puede de la misma forma establecer eficazmente las formas de solucionar estas carencias. La responsabilidad y ejecución de dar solución a las problemáticas radica directamente en la voluntad estratégica de la empresa.

De acuerdo al artículo Responsabilidad Social en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis (Teixidó, S. Chavarri, R. y Castro, A 2002, p. 18), dentro de la formalización estratégica existen varias lógicas de comprensión de la RSE:

La lógica de Marketing: Donde la Responsabilidad Social Empresarial es vista como una manera de aumentar el valor marginal del producto, como una estrategia de venta y fidelización del cliente. Esta lógica releva de la RSE las virtudes económicas en términos de competitividad en el mercado y establece a partir de vinculación con el medio un posicionamiento responsable de la empresa.

Cada vez más las personas son conscientes del aporte necesario de las empresas a la sociedad. Por este motivo invierten su tiempo y su capital en organizaciones que aportan al mejoramiento sostenible.

Lógica estratégica: Las acciones que se realizan en el ámbito de RSE, se enmarcan en un plan estratégico de la empresa. Esta lógica responde a una

necesidad generada por la opinión pública y los mercados internacionales, que bien puede interpretarse como una adopción pasajera, ya que podría cambiar en unos años más, por otro concepto y acción. En este sentido, esta lógica se caracteriza por ser más reactiva.

Lógica del aporte a la comunidad: Las acciones de RSE llevadas a cabo por la empresa obedecen a una visión de redistribución del capital, donde la empresa al contar con excedente de ganancias actúa como un redistribuidor a través de políticas de apoyo al desarrollo social en diversos ámbitos. Esto no significa dar dinero, pero sí llevar a cabo planes de RSE con mayor facilidad. Esta lógica busca un aumento en el acceso a la igualdad de oportunidades de la comunidad en general. Por esto las acciones comprendidas desde ésta lógica son generalmente proyectos en el área de apoyo a la educación y el acceso a nuevas tecnologías, principalmente educativas.

Estrategia Formal:

Este nivel corresponde a aquella estrategia internalizada en la empresa y es llevada a cabo de manera formal en tres ámbitos:

a) Acciones en la cadena del negocio: se refiere a la influencia económica que la empresa tiene en los miembros de su cadena, tales como su impacto en los proveedores, contratistas y clientes. b) Políticas y prácticas de negocio básicas: estas serían las operaciones que afectan a cada uno de los clientes, consumidores y empleados, etc. c) Involucramiento con la comunidad: tales como aquellas contribuciones que se llevan a cabo a través de la asociación con organizaciones comunitarias y caritativas.

Con los conceptos expuestos y tomando como base las estrategias explicadas se puede entender que la Responsabilidad Social Corporativa (que es otra denominación para la RSE) no puede ser tomada como un proceso temporal y definitivo. Por el contrario, se deben establecer planes y recursos tanto físicos, económicos y humanos que lideren un trabajo direccionado al mejoramiento de

la calidad de vida del trabajador, de la comunidad y en mayor escala de la ciudad y luego país.

No significa solo realizar actos momentáneos de donaciones. Es diagnosticar, planear y ejecutar un plan continuo y prolongado que va de la mano de todos los procesos de la empresa, apuntando siempre al eje estratégico de la misma; y que a su vez podría normalizarse logrando un mayor involucramiento de empresas a nivel mundial.

Las principales empresas chilenas se encuentran en un nivel medio o incipiente de participación en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, aunque reconocen su importancia y ejecutan planes y acciones para el mejoramiento social. Se ha recorrido un camino que ha traído consigo la evolución, no solo del concepto de RSE, sino de sus prácticas (M. Magna Quintana, 2010). Al igual que en muchos casos mencionados de otros países, la responsabilidad no se inicia en Chile como un eje estratégico empresarial, sino como actos aislados de caridad con los más necesitados. Gracias a la investigación y el impulso de diversas instituciones, la responsabilidad que tienen las empresas con la sociedad se ha transformado en un pilar fundamental y primordial en el que hacer empresarial internacional.

En la sociedad actual existe una crisis de confianza que mueve a la necesidad de recuperar los valores perdidos, la revalorización del trabajo, del esfuerzo y la responsabilidad, consecuencia económica de un hecho cultural de extrema gravedad que se viene denunciando desde la instauración del sistema neoliberal. En las últimas décadas, se han ido relajando y naturalizando en nuestras sociedades cuestiones básicas para el buen funcionamiento, no ya del sistema económico, sino de la misma sociedad. Estas son cuestiones morales, de principios. Se incluye aquí el respeto a las reglas y a las leyes por parte de los actores, en este caso las empresas. Se da el hecho de que la conciencia, ya escasa, de que no se puede mentir ni engañar. De que cada cual, ciudadanos, empresas e instituciones deben cumplir con su deber por encima de todo.

Chile, si bien se ha destacado internacionalmente como una de las economías más estables, requiere tener una visión global sobre la responsabilidad social, como resultado de la expresión de los cambios mundiales que afectan tanto a la economía como a la sociedad. En este contexto y a partir del impacto de la globalización, los cambios en la organización y rol de la empresa han provocado que la adopción de la RSE sea desigual para el mundo empresarial, ya que se encuentra en una fase emergente en relación al proceso mundial, ejecutándose de forma superficial y con una incapacidad de abrir estos parámetros a los estándares empresariales internacionales actuales.

En consecuencia, se requiere una mirada a fondo, cuestionando la identidad moral de la empresa, y su rol en el orden social global. Y de esta forma evaluar desde Chile las problemáticas existentes y sus necesidades para poder desarrollar buenos mecanismos de intervención desde la empresa, contexto que también tiene con su estrategia empresarial y su compromiso social en relación con las problemáticas actuales de Chile. Esta transformación y evolución no se podrá llevar a cabo si no se realiza un cambio de la mentalidad de las personas. Es justo y necesario entender que es importante contribuir con las comunidades, no solo porque de ahí surgen los empleados, sino porque de la estabilidad social, la salud y el desarrollo integral de esa comunidad depende la empresa. Y más importante aún, ya no es necesario esperar a escuchar requerimientos y necesidades de los empleados, sino que como empresa se debe establecer cuáles son las necesidades que la sociedad tiene y cómo se puede actuar para satisfacerlas.

## 2.2 Breve historia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Las premisas económicas del siglo pasado establecen que las empresas buscan como fin único maximizar el beneficio económico de esta, antecedentes que continúan en muchas empresas hasta el día de hoy. Sin embargo, y frente a los cambios mundiales a lo largo de los años, se ha generado un interés global en temáticas donde el cuidado laboral, social y protección del Medio Ambiente han cobrado gran relevancia a nivel internacional (P. Baltera y E. Díaz, 2005). En este sentido, las empresas han tenido que modificar sus políticas de producción y organización integrando a ellas el concepto de desarrollo sostenible y RSE, así como la creación de instrumentos para su cumplimiento.

Por tanto la responsabilidad social empresarial, a rasgos generales en América Latina, se inició bajo un enfoque mayoritariamente filantrópico, el que está presente desde hace varios siglos, tomando fuerza en obras de caridad promovidas desde las instituciones religiosas a partir de los años 20, asociándose estas al llamado “principio de caridad” donde las acciones filantrópicas ya no son de carácter individual desde el dueño de la empresa, sino que es una acción de la empresa en su conjunto (Lozano, 1999, p 82 - 83).

Y es a partir del siglo XX donde esta relación empresa sociedad se desarrolló acorde a contextos locales caracterizado por la presencia de pequeñas y medianas empresas, consensos internacionales, la globalización de la economía y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, entre otros, desataron la expansión de los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social, alcanzando mayor fuerza durante las dos últimas décadas. Todo esto bajo la premisa de que si las empresas usan recursos que posee una sociedad, tanto en términos de trabajo productivo como capital humano, ésta debe devolverle a la sociedad los beneficios que genera por ese uso, en este caso bajo las estrategias que ejerce la RSE en la empresa hacia la comunidad.

Este salto cualitativo no responderá únicamente a un cambio al interior de la empresa, a un transitar de la filantropía personal a la RSE en términos de gerencia y planificación de esta, sino que es producto de un nuevo orden social, político y económico. Por esta razón, y a partir de este enfoque que las diversas formas de implementación de la RSE estarían determinadas principalmente por dos variables:

- El contexto político, social y económico en que se inserte la empresa.
- La lógica imperante en la acción filantrópica de la empresa.

A partir de estos paradigmas la empresa comienza a ser analizada como una organización multifuncional en la que conviven el mercado, el Estado y el mundo social o sociedad civil.

En Chile, la participación de los privados en iniciativas de índole social se remonta desde la Colonia, periodo que estaba orientada a la asistencia caritativa de los grupos más desposeídos, generalmente impulsadas desde organizaciones de la Iglesia Católica. A partir del siglo XIX, en el contexto de un Estado bastante débil en lo que asistencia social refiere, se encuentran actividades organizadas desde los privados, orientadas principalmente la administración de asilos de ancianos, orfanatos, hospitales y colegios. Estas acciones respondían en cada caso particular a imperativos generalmente religiosos por parte de los dueños de las nascentes empresas. Un ejemplo de estas iniciativas es la creación en el año 1856 de la Sociedad de Instrucción Primaria, organización sin fines de lucro fundada por un grupo de intelectuales de la época, quienes que se proponen ampliar el acceso a la educación básica en un esfuerzo por ampliar el nivel educacional de la población. Esta iniciativa tiene su excepcionalidad en que se crea sesenta y cuatro años antes de que se dictara en Chile por parte del Estado la Ley de Instrucción Primaria Obligatoria (CIEDES, 2000).

Otras iniciativas privadas importantes fueron la creación de asociaciones sin fines de lucro, las que tenían por objetivo la administración de prestaciones de

seguridad social que buscaban proteger al trabajador de contingencias sociales y económicas, además de prestar servicios de bienestar generalmente asociados a recreación. Estas asociaciones recibieron el nombre de Cajas de Compensación. Dichas acciones se crearon por iniciativas de empresarios del sector privado emergente, circunscribiendo inicialmente su acción al otorgamiento de dinero, como complemento del salario del trabajador cuyo monto dependía de la composición de su grupo familiar. Estas organizaciones resultan ser pioneras ya que constituyen una de las primeras experiencias en la administración privada de prestaciones de seguridad (CMPC, 2000).

En el desarrollo del siglo XX se suceden diversas transformaciones políticas, sociales y culturales que van incidiendo en la forma como se desarrollaba la actividad de la empresa. El primer aspecto relevante es la laicización de la filantropía, la cual comienza a existir también fuera del amparo de la Iglesia Católica, en un contexto de surgimiento de nuevos actores sociales y donde el Estado tuvo un rol bastante fuerte e intervencionista. En la actualidad, se ha observado que la relación que ha establecido la empresa con su comunidad se suscribe a dos tipos de acción las que aparecen en períodos de tiempo simultáneos y principalmente yuxtapuestos. El primer tipo de relación tiene la característica de ser acciones incentivadas por valores religiosos de tipo caritativo, expresadas principalmente por donaciones de dinero destinado a causas de grupos marginales principalmente (Teixidó, S. Chavarri, R. Castro A. 2001).

El segundo tipo de acciones presenta la característica de que éstas se insertan en los planes estratégicos de la empresa, pero desde una visión cortoplacista. Esta acción va dirigida a grupos vinculados a las redes de los dueños o accionistas de las empresas quienes recurren a ellos como un posible financiador de sus iniciativas sociales. Sin embargo, no responde a una política de donación sino a donaciones efectuadas a criterio del empresario en términos reactivos frente a

las peticiones de sus círculos más cercanos (Teixidó, S. Chavarri, R. Castro A. 2001).

Sin embargo, en Chile el impacto que la globalización, los cambios en la organización y rol de la empresa tanto a nivel micro como marco, han provocado que la adopción de la RSE haya sido desigual en el mundo empresarial. Se encuentra un cambio en la manera de adoptar los problemas sociales en el mundo empresarial, aunque los estudios de opinión arrojan cierta desconfianza en torno al compromiso de los empresarios frente al desarrollo social. En este escenario, parecen converger dos procesos: primero la necesidad de las empresas de presentarse frente a la sociedad y la opinión pública desde un nuevo rol, no sólo en el ámbito del mercado, sino que sensible y comprometida con los temas sociales; y, por otro lado, las empresas se enfrentan a la necesidad de modernizar su acción social, es decir, la forma en que así establecen sus relaciones de cooperación con la comunidad y empleados, abandonando una mirada paternalista (PNUD-Chile 2002, Pag. 5).

En algunos sectores y casos particulares, se advierte como dicha transformación se refleja en una modernización del discurso y la práctica de los representantes del mundo empresarial. Además de la incorporación de nuevas temáticas y de la inclusión de conceptos como “cooperación público-privada” en torno al desarrollo de algunos proyectos-país (PNUD-Chile, 2002, Pag. 5).

En este nuevo escenario, la reflexión en torno a modelos de adopción de políticas y prácticas de RSE en Chile y otros países, resulta un aporte al desarrollo de la investigación en torno del tema, sus desafíos y las formas de avanzar a través de esta nueva problemática en el desarrollo económico y humano de nuestras sociedades, proporciona un modelo de análisis interesante que permite avanzar en los estudios comparativos de la RSE en la región.

Actualmente existe un estándar internacional que da a conocer las potencialidades de la RSE en países desarrollados, donde el compromiso con la comunidad es un poco más alto comparado con América Latina. Esta norma

combina dos aspectos claves para el desarrollo y gestión de la responsabilidad en las empresas y es esa delicada combinación que se debe hacer entre ser un acto voluntario, y una obligación por parte de las compañías. “Si bien se trata de un documento no certificable, este es un primer paso hacia la normalización internacional en la materia. Es decir, se tratará de un documento para guiar la implementación de prácticas específicas de responsabilidad social y el cumplimiento por parte de una empresa u organización de las recomendaciones del documento guía, y no será verificado ni dará derecho a un certificado de cumplimiento” (Alonso, V. 2006).

La ISO 26000 es una guía que establece líneas en materia de responsabilidad social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (Alonso, V. 2006), la cual tiene como objetivos:

1. Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
2. Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés, incluyendo a los gestores, a quienes quizás recalcará su confianza y satisfacción; facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS.
3. Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.
4. Hacer también un análisis de la factibilidad de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar la viabilidad de la actividad y que requieren de consideraciones adicionales por parte de ISO.

Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

1. Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
2. Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
3. Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y
4. Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

En consecuencia, a partir de la estandarización de esta guía en relación a la RSE es posible evaluar las condiciones insuficientes que existen en nuestro país en materia de RSE, y a partir de ello encontrar sus deficiencias y necesidades.

### 2.3 Estudios previos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Existen varias tesis sobre RSE elaboradas en Chile, pero elaborados generalmente en carreras como Ingeniería Comercial y Administración, como por ejemplo:

1. Responsabilidad social empresarial en Chile: enfoque interno. Seminario de Título Ingeniero Comercial, Mención Administración. Universidad de Chile, Santiago 2008. Autores: Luis Felipe Aldunate Levrini y Francisco Peirano Vásquez.

El estudio consiste en un acercamiento al mundo empresarial y de los negocios en Chile, específicamente en temas de Responsabilidad Social Empresarial y su enfoque Interno (RSI) Se expone el significado de la RSI y su desarrollo en nuestro país, además de presentar datos que permitan conocer la situación nacional en materia de Responsabilidad Social Interna. Se muestran también leyes y normas, tanto nacionales como internacionales, preocupadas de regular y controlar el correcto accionar de las empresas para con sus trabajadores; y se examina cómo los más importantes organismos a nivel mundial se preocupan por el tema y la formulación de herramientas que fomenten su desarrollo. También se presentan las entidades nacionales encargadas de fomentar y apoyar la RSI. Se diseñó un cuestionario con la intención de recoger la apreciación que se tiene sobre la RSI por parte de aquellas personas encargadas de llevarla a cabo en nuestro país. Fueron entrevistados presidentes de distintos sindicatos, gerentes de recursos humanos de grandes y pequeñas empresas, y académicos que trabajan en el tema. Se realizó un análisis de cada pregunta y de las observaciones señaladas por cada entrevistado. Por último, se encuentran las conclusiones, donde se recoge en forma global las apreciaciones de los entrevistados, las que, junto con la investigación, permiten aventurar posibles soluciones y mejoras, con el afán de progresar y desarrollar la RSI.

2. Responsabilidad Social Empresarial y Marketing Sustentable Análisis cualitativo a nivel de empresas en Chile. Seminario para optar al Título de Ingeniería Comercial, Mención Administración. Universidad de Chile, Santiago 2012. Autores: Paula Astaburuaga Pobletey Felipe Kaltwasser Bello.

Estudio que tiene como objetivo analizar las acciones de RSE y Marketing Sustentable (MS) de 55 empresas representativas para 23 rubros en Chile, de manera de determinar los medios de comunicación utilizados por éstas al momento de comunicar sus acciones de RSE y MS, caracterizar los contenidos de sus declaraciones, y, por último, determinar vínculos entre las políticas de RSE y MS. El estudio se ha estructurado en tres partes. En la primera, se presenta una aproximación al concepto Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Marketing Sustentable (MS), en donde se establece el origen histórico y evolución de los conceptos, para terminar con una breve reseña del desarrollo del concepto en Chile. En la segunda parte, se presenta un modelo de análisis para las acciones de RSE en Chile, el cual se desarrolla en base a la investigación de 3 variables principales: Políticas que realizan las empresas en RSE, contenido de estas acciones y los métodos de comunicación empleados para la comunicación de éstas. Para la investigación se utiliza el método análisis de contenido y un análisis por empresa y rubro, que tienen como objetivo fundamental mostrar los conceptos bajo los cuales se define RSE en las empresas estudiadas, de manera de aclarar y clasificar los diversos temas que la componen. Para la confección de ambos análisis se realizó una revisión de lo que hacen las empresas tanto públicamente - a nivel de medios de prensa, internet, noticias, videos en Youtube, redes sociales, entre otras. - como a nivel interno - publicación de memorias e informes adicionales. Pasando a la tercera fase, se presentan una serie de resultados respecto de la situación de las acciones de RSE y MS en Chile, abarcando por ejemplo el tipo de dimensiones o ámbitos en que se desempeñan las empresas (ambiental, social, ético, etc.), cuales son los aspectos más reiterados en las declaraciones de RSE entre las distintas entidades comerciales,

como se comunican las políticas realizadas, distinciones específicas en cada rubro, etc. Finalmente, y tomando como insumos los resultados encontrados, se procede a entregar las principales conclusiones desprendidas de la investigación realizada, logrando explicar por qué la RSE y el MS son conceptos aun en desarrollo para las empresas chilenas, la confusión que existe entre estos dos, la verdadera cantidad de dimensiones que utilizan las organizaciones en sus declaraciones de RSE y por qué el Internet es el medio de comunicación más utilizado.

3. Responsabilidad social empresarial en materia de relaciones laborales. Seminario de Título para optar al Título de ingeniero comercial, mención Administración. Universidad de Chile. Santiago 2004. Autores: Carolina Esther Gómez Jofré y Nancy Lorena Loyola Arroyo.

Este estudio desarrolla el concepto de Responsabilidad Social Empresarial con un enfoque hacia la responsabilidad en el ámbito interno de la empresa, específicamente en lo que se refiere a su rol como empleadora. La metodología utilizada consiste en la investigación del concepto y de sus lineamientos internacionales, desarrollando temas laborales específicos de relevancia en la actualidad chilena, lo que incluye su descripción jurídica, sus principales consecuencias en el mundo del trabajo, análisis de sus estadísticas y su respectiva aplicación al tema de responsabilidad social empresarial. Finalmente se realiza un debate basado en entrevistas a diversos personajes de importancia en la esfera laboral, social y empresarial, con respecto a la responsabilidad social de la empresa en Chile más allá del cumplimiento de la legislación vigente.

## 2.4 Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es la continuación desde una perspectiva más amplia del concepto de RSE, abarca nuevas perspectivas de desarrollo y negocio, lo que potencia el ejercicio del “Desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”. Informe Bruntlandt, Naciones Unidas.

Existen cuatro dimensiones del Desarrollo Sostenible: la sociedad, el medio ambiente, la cultura y la economía, que están interconectadas, no separadas. La sostenibilidad es un paradigma para pensar en un futuro en donde las consideraciones ambientales, sociales y económicas estén equilibradas en la búsqueda de una mejor calidad de vida. Por ejemplo, una sociedad próspera depende de un ambiente sano que provea alimentos y recursos, agua potable y aire limpio para sus ciudadanos.

Su enfoque radica desde las personas y tiene su consistencia en la gestión.

Es clave que las empresas respondan a los requerimientos planteados por la ciudadanía, que exista coherencia entre lo que dice y lo que hace, y que las acciones sean implementadas dentro de un plazo razonable.

Ventajas para la Empresa:

1. Buena reputación.
2. Capacidad para atraer y retener a trabajadores, clientes o usuarios.
3. Mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados.
4. Percepción positiva de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera.
5. Relación positiva con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

Vínculos desde etapas tempranas:

6. Vincularse con las organizaciones sociales desde etapas tempranas.
7. Buen mapeo de los grupos de interés.

Reconocer los impactos ambientales y sociales:

8. Especial atención a verdaderos impactos de proyectos.
9. Diseñar proyectos de modo que eviten, minimicen y/o compensen impactos significativos.

Reconocer distintos intereses:

10. Involucrarse y consultar oportunamente.
11. Reconocer y respetar intereses y derechos de las organizaciones sociales.
12. Asegurar que exista comprensión mutua. Entender que las visiones son distintas.

Beneficios positivos:

13. Estrategia y planes de relacionamiento comunitario consistentes.
14. Buscar acuerdos que generen beneficios netos positivos (sociales, económicos, ambientales y culturales).
15. Monitoreo y seguimiento de los planes.

Relaciones de largo plazo:

16. Buscar relaciones de largo plazo, incorporadas a la cadena de valor y promover el empoderamiento.
17. Colaborar en el fortalecimiento de las organizaciones sociales.
18. Manejo de expectativas

Dentro de la empresa:

- Capacitar y mejorar la coordinación de las relaciones comunitarias y a todos los integrantes de la organización en herramientas de diálogo con las organizaciones sociales.

## 2.5 Experiencia práctica profesional

Es de relevancia indicar que el tema de este estudio fue escogido a partir de la experiencia de la autora realizada en la práctica profesional, donde fue posible:

- i. Conocer las estrategias de trabajo en el área de la Responsabilidad Social Empresarial que realiza la Fundación Trascender.

Interiorizar el trabajo que realiza la Fundación a partir de la experiencia directa en la práctica. Ver y conocer su gestión por medio de la coordinación de las actividades y proyectos que realiza la Fundación respecto a la RSE.

Mediante el trabajo realizado en la Fundación en el área de coordinación de voluntariado corporativo, fue posible conocer en terreno las estrategias de trabajo que existen desde la Fundación hacia las empresas que trabajan el área de responsabilidad social empresarial, todo mediante el apoyo en esta coordinación y la asistencia a actividades propias de los proyectos realizados por la Fundación.

Proceso:

- La directora ejecutiva de la Región Metropolitana de la fundación entabla una relación financiera con empresa u/o institución privada.
- Se realiza el cronograma del proyecto y con ello se evalúan los gastos.
- Se llega a acuerdo y se empieza a ejecutar el proyecto que acepte la institución privada.
- El área de voluntariado corporativo contacta al grupo de la comunidad a quien se destinará el proyecto. En algunos casos se contacta a municipalidades, agrupaciones o colegios, entre otros.
- Se realiza una invitación en la empresa para que se inscriban voluntarios.

- Se llevan a cabo lanzamientos en los dos grupos de trabajo: voluntarios y comunidad.
- Se realiza el proyecto.

ii. Comprender las estrategias de trabajo que realiza la Fundación.

Comprender al voluntariado corporativo como una estrategia de la RSE, a partir de la gestión de proyectos que realiza la Fundación en voluntariado corporativo, en tanto gestión de la vinculación empresa / comunidad. A través de la experiencia directa dentro de esta gestión.

Una de las cosas que fue posible conocer en el trabajo en terreno es poder comprender el funcionamiento de este, es por esto que mediante la práctica en la fundación fue posible ver cómo se desarrolla el voluntariado corporativo desde el comienzo de la realización de proyectos, su gestión, el contacto, etc. hasta su término.

Proceso:

- Contactar personalmente a los participantes.
- Entablar lazos directos.
- Solucionar dudas y necesidades.
- Acompañamiento.
- Ser el lazo directo entre la institución privada y la comunidad.
- Apoyar y gestionar para que el proyecto se lleve a cabo en óptimas condiciones.

iii. Observar en terreno como se llevan a cabo estas estrategias.

Estuvo permitido asistir a la mayor cantidad de actividades, lanzamientos, proyectos, entre otros, lo que significó conocer directamente la gestión que se

lleva a cabo, a quien va dirigido y quienes participan para que esto se lleve a cabo.

Las estrategias de trabajo en la Fundación son muy diversas, y se diferencian a partir del rol que ejercen los actores en cada uno de los trabajos que realiza, como por ejemplo; las estrategias de trabajo de la Fundación pueden ser, hacia cierto tipo de empresa en beneficio de un grupo de estudiantes, como también para otro tipo de empresa hacia un grupo de emprendedoras, ambos de una comuna x, con sus determinadas características y necesidades, lo que resume que cada proyecto posee un contexto particular que articula diferentes tipos de gestión y o estrategias para llevarlo a cabo.

#### Gestión de voluntariado corporativo Empresas - Fundación - Comunidad



#### *Ejemplos de Vinculación realizados en esta colaboración:*

- Ultramar: Empresa de agencia marítima.
- Colegio Claudio Matte (La granja) y Colegio Rosa Elvira (Lo espejo).
  
- Almagro: Empresa Constructora
- Colegio Emprender Larapinta (Lampa).

- Cuprum/Principal: Financiera Afp.
- Colegio Técnico profesional Aprender (La pintana).

Se realizan mentorías, tutorías, sombra y charlas. Actividades que potencian el desarrollo personal del alumno y sus familias, apoyo motivacional y profesional, como también mejorar deficiencias en algunas asignaturas para potenciar el desempeño PSU. Visitas personalizadas para conocer área de trabajo y profesiones, entre otros. Trabajo que dura alrededor de 6-7 meses.

- Banco Falabella: Servicios financieros.
- Grupo de mujeres emprendedoras Comuna Puente Alto.

Talleres de micro emprendimiento para poder potenciar las dificultades que tengan el grupo a quien va destinado el proyecto, con el fin de mejorar y potenciar sus capacidades y sean capaces de surgir en pro de su propia realidad.

- iv. Comprobar a partir de la experiencia el trabajo que se genera a través de las asesorías y proyectos que realiza la Fundación.

Mediante el trabajo realizado (gestión, terreno, contacto, vinculación, etc.), el rol que ejecuta la Fundación genera y aporta cambios en todo el contexto que respecta la realización de asesorías y proyectos, conociendo los testimonios de los diferentes actores.

En este trabajo en terreno, como se mencionaba anteriormente, es posible rescatar y comprobar cómo se llevan a cabo los diversos proyectos que ejecuta la Fundación en el área de voluntariado corporativo, los cuales se implementan en

óptimas condiciones en un trabajo conjunto entre fundación, empresa y comunidad con el fin de resolver de manera eficiente las diferentes dificultades que existen en grupos de nuestra sociedad.

- v. Proyectar y evaluar el trabajo conjunto empresa sociedad como modelo de gestión sustentable a largo plazo.

En la experiencia respecto al trabajo realizado en la Fundación que duró alrededor de 4 meses, fue posible rescatar muchos aspectos nuevos que tienen que ver directamente con el ejercicio del trabajo sociológico. Como modelo de gestión, es indispensable que instituciones como estas y otras que realizan estas funciones, tanto públicas como privadas logren generar estos espacios de vinculación para potenciar el capital humano y social de todos quienes participan. Por ende y dejando de lado todos los intereses particulares que tienen estas instituciones, se rescata de esta vinculación que es necesaria para poder potenciar y masificar los espacios de intercambio, tanto desde la empresa privada, la institución que lo gestionan y la comunidad. Esto significa en resumidas cuentas que este modelo de gestión es sustentable a largo plazo, porque estamos inmersos en un sistema económico mixto, y particularmente de mercado, donde las instituciones privadas toman un rol fundamental en el ejercicio del Estado, por lo tanto, es de vital importancia reconocer esta realidad y trabajar con ella para poder potenciar trabajos con la comunidad. Mecanismo de intervención que se está potenciando en muchas partes del mundo. Y que actualmente está en proceso de realización en el Ministerio de Desarrollo Social, en la división de cooperación público privada, la que tiene como fin último potenciar estas instancias.

Rol cumplido como practicante en Fundación Trascender:

La práctica profesional fue desarrollada en el Área de Voluntariado corporativo de la Fundación, dependiente de la Coordinadora de esta Área quien es Trabajadora Social a quien se apoyó en la gestión de coordinación de voluntariado corporativo y con ellos sus proyectos.

Descripción de actividades:

- Apoyar la realización de los proyectos que gestiona la Fundación:  
Contactar a los colaboradores de la Fundación y a comunidades sociales.  
Entregar documentos, etc.
- Asistir a la realización de estos (salidas a terreno):  
Tanto en la empresa (reuniones, lanzamientos, etc) y trabajar con grupos de la comunidad a los cuales va destinado el proyecto.
- Rescatar testimonios de la experiencia por parte de los voluntarios y participantes:  
Grabar testimonios, transcribir y diseñar, enviándolos a todos los participantes del proyecto.
- Asistir a Charlas de voluntariado corporativo.
- Aportar en tareas de la Fundación:  
Apoyar en reuniones, opinar, realizar escala de evaluación, entre otros.

## Experiencia personal

La autoevaluación respecto a la práctica profesional, es satisfactoria. Se logró comprender en terreno lo que es trabajar en estas áreas y como lo trabajan las instituciones. La coordinadora de práctica fue indispensable e integradora, y se logró un buen equipo de trabajo, lo que potenció la experiencia en la práctica. Dificultades no existieron lo que hizo más amena su realización.

Respecto a los objetivos previos se lograron evaluar de manera óptima, lo que significó ampliar las concepciones de estudio, si bien fue posible conocer que cada institución privada tiene fines particulares para generar estos proyectos, más allá de la gestión y las estrategias de trabajo de esta organización, que se efectúa de forma satisfactoria. Es importante rescatar que lo que se genera a través de este trabajo es mejorar las condiciones de pobreza en la comunidad y en lugares vulnerables, como también comprender y valorar el capital humano de los individuos, y como se produce a través de estos espacios cadenas de intervención que fomentan las condiciones de las personas que participan tanto de los voluntarios como de la comunidad. Todo esto sociológicamente, parece indispensable, ya que lo importante es generar cambios en la comunidad y es posible realizarlos en estas áreas de trabajo.

Por lo tanto, conocer y realizar la práctica en esta institución sirvió para comprender como es posible rescatar diversos contextos en pro de mejorar las condiciones que existen en nuestro país, y utilizar todos los medios a su favor y romper con los prejuicios de trabajar en el área privada.

### Marco teórico

El marco teórico, que se desarrolla a continuación, permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento teórico del desarrollo de este estudio. Partiendo a nivel macro con las definiciones y alcances de la Teoría General de Sistemas, luego dando concreción a los sistemas sociales, por medio del Modelo de las 7 S y las organizaciones sociales, dando término a nivel micro desde el enfoque fenomenológico a partir de la percepción, el rescate del sujeto y el constructivismo cerrando con la formación de opiniones.

#### 3.1 Teoría General de Sistemas

Para comprender el sentido del estudio es necesario mencionar que durante el último tiempo dentro del contexto de la sociedad occidental y como se menciona anteriormente en este texto, se ha vivido un proceso de evolución en cuanto a la comprensión de la participación y definición de las empresas. Hace unos años, desde una visión neoclásica, el único objetivo de las empresas era la maximización instantánea de ganancias y los beneficios, generando una asignación eficiente de recursos (González, 2001). Los aspectos relevantes eran la producción, las decisiones de mercado, los intereses individuales, circunscritos en una comprensión de ella como un sistema cerrado con baja intervención del Estado.

Hoy en día, las empresas reconocen tanto su dimensión económica, su dimensión pública y también su dimensión social. Bajo la lógica de generación de valor. Se busca también que la integración de los modelos posea factores comunes a cada empresa, y a la vez, flexibilidad para adaptarse a las características particulares de cada organización. El estudio tiene la necesidad de estudiar los fenómenos no

de forma aislada, sino como parte de un todo, no como suma de elementos, sino como un conjunto de elementos o componentes que se encuentran en interacción de forma integral e interdependencia, definiéndolo por tanto como un enfoque teórico sistémico.

El pensamiento sistémico es la actividad realizada por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes. Es un modo de pensamiento holístico que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas (Estudia el todo para comprender las partes). El pensamiento sistémico integra el pensamiento creativo, el estratégico y el control para lograr que los proyectos se lleven a la práctica. El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos. Es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos, y capacidad para poder influir o interactuar con ellos.

La palabra sistema viene del griego (*systema*), vocablo que significa "conjunto". No se trata, sin embargo, de cualquier tipo de conjunto, sino de un "conjunto de partes coordinadas para alcanzar determinados objetivos" o un "conjunto de partes y sus interrelaciones" o, como lo indican Hall y Fagen: "Un conjunto de objetos y de relaciones entre estos objetos y sus propiedades" (R.L. Ackoff, 1961, citado por Gary Dessler, 1979)

Otras aproximaciones similares plantean que sistema es "un todo funcional constituido por partes que interactúan", un "conjunto de elementos en interrelación mutua" o "una entidad conceptual o física, que se compone de partes interdependientes" (R.L. Ackoff, 1961, citado por Gary Dessler, 1979)

En la Sociología, un conglomerado de individuos que no interactúan y que además no tienen una finalidad en común explicitada para articular acciones coordinadas es un mero agregado. Personas que, circunstancialmente, pueden compartir un

espacio físico. Sin embargo un grupo, para poder llamarse como tal dentro de un sistema social, requiere un conjunto de personas reales que desempeñan un rol social dentro de una sociedad, los cuales estén en constante interacción, coordinación de acciones, y que posean un cierto grado de diferenciación (que comienza por el liderazgo y la división del trabajo), metas u objetivos comunes, códigos comunicativos o al menos lenguaje común, actitudes de intra y extra grupo para mencionar solamente las variables básicas. Cuando los grupos adquieren complejidad, pueden llegar a convertirse en organizaciones sociales. Ellas son sistemas con una unidad de relativa complejidad, es decir, además de la multiplicidad de sus elementos, las partes tienen funciones específicas diferenciadas, reguladas e interrelacionadas, todo lo cual constituye una totalidad como estructura, con funciones propias de esa totalidad y con vinculación con el medio ambiente.

La Teoría General de Sistemas se opone a las visiones reduccionistas y propone un punto de vista holista, que concibe a los sistemas como totalidades, como unidades complejas.

Los miembros de una empresa definen su pertenencia, a su estar "adentro", cuando dicen "nosotros", aludiendo a la identidad de su organización. En la práctica, no hay duda que los miembros de una organización saben, con relativa precisión, donde comienza y donde termina el ámbito de actuación de una empresa u organización. Dónde (y cuándo) pueden actuar y dónde y cuándo es el turno de otro, lo que establece los límites del sistema.

Ludwig von Bertalanffy, uno de los principales impulsores de la Teoría General de Sistemas, distingue entre sistemas "cerrados" y "abiertos". A esta altura debe parecer curioso que se hable de sistemas "cerrados", en circunstancia que se dijo que los sistemas no son autosuficientes y que requieren importar energía de su medio ambiente. Von Bertalanffy caracteriza a los sistemas "cerrados" en que:

Su importancia y duración son limitadas.

En ellos prima la entropía, es decir el caos, la desarticulación, como estado más probable.

El equilibrio interno está dado por las condiciones iniciales del sistema. No se trata de sistemas sociales.

Los sistemas "abiertos" tienen:

Intercambios periódicos e importantes con el medio ambiente.

La capacidad de mantener estable o disminuir la entropía, aunque a la larga, de todas maneras, se impone la entropía.

El equilibrio interno se alcanza por su propia dinámica. (Ludwig von Bertalanffy, citado por Gabriel Sanhueza, 1991). Por ello se habla de homeostasis dinámica.

Siguiendo a Oscar Johansen (parafraseado por Gabriel Sanhueza, op.cit. 1991):

"Sistema abierto es aquel que interactúa con su medio, importando energía, y finalmente exportando la energía convertida"

Agrega G.Sanhueza:

"Un sistema es cerrado cuando no puede hacer esto por su cuenta" (Gabriel Sanhueza, op.cit. 1991, p. 6)

Los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela han elaborado el concepto de autopoyésis (capacidad de los organismos para generarse, organizarse como unidades específicas). Maturana concibe a los organismos como sistemas cerrados para la producción de sus componentes. Lo que ocurre en un sistema vivo está definido por su estructura. El ambiente, según este autor, no entrega información, ni es causal. Solamente "gatilla" tales o cuales conductas en el sistema viviente. Ambos, sistema y ambiente, se encuentran acoplados estructuralmente. Se trata de un esquema autorreferencial.

Los autores definen un sistema autopoyético como:

"Una red de procesos de producción (transformación y destrucción) de componentes que producen los componentes que:

1. regeneran continuamente la red de procesos (relaciones) que los han producido a través de sus interacciones y transformaciones; y
2. configuran (a la máquina en tanto sistema) como una unidad concreta en el espacio en que los componentes existen especificando el dominio topológico de su realización como tal red (Humberto Maturana y Francisco Varela, 1980; citados por Fernando Flores y Terry Winograd, 1989).

En otra formulación, Maturana y Varela sostienen que los sistemas vivos constituyen una organización. Ellos afirman que:

"Las relaciones que determinan, en el espacio en que están definidas, la dinámica de interacciones y transformaciones de los componentes, y con ello, los estados posibles de la máquina como unidad..." (Humberto Maturana y Francisco Varela, 1973, citado por Oscar Johansen, Apuntes de clase, Prof. Eduardo Lawrence, Sociología de las organizaciones, 1987).

Se trata de las máquinas no-triviales, es decir aquellas que no son totalmente predecibles como sí lo son los artefactos o máquinas triviales, para usar la distinción que hace otro de los clásicos de la Teoría General de Sistemas, Heinz von Foerster. (Heinz von Foerster, 1991). De acuerdo a este enfoque los sistemas sociales (y con ello las Fundaciones y las empresas) son no-triviales o impredecibles y no pueden ni deben ser tratados como máquinas o artefactos.

Los sistemas vivos, de acuerdo a los biólogos mencionados con anterioridad, son autopoyéticos, es decir, se caracterizan porque continuamente se encuentran especificando y produciendo su propia organización, a través de la producción de sus propios componentes, bajo condiciones de continua perturbación y de compensación de esas perturbaciones.

Así, los sistemas vivos buscan mantener constante su propia organización.

En suma, Maturana y Varela entienden los sistemas vivos como sistemas cerrados.

Se supone la existencia de un medio ambiente en las organizaciones vivientes. En las organizaciones sociales, por ejemplo, las empresas, al ambiente se le llama comúnmente "entorno", entendiéndolo por él una selección pragmática y reducida de variables ambientales.

Quienes sostienen que los sistemas humanos son abiertos piensan que en el medio ambiente (entorno) se supone que se encuentran las reservas energéticas que permiten la sobrevivencia del sistema. Cuando se produce una importación de alguna de ellas al interior del propio sistema se carga de energía este último. En una empresa se importan "insumos" tales como, por ejemplo, capital, materias primas, infraestructura, tecnología, personas, etc. desde el entorno.

Se solicita un préstamo a un banco o a un socio capitalista potencial, se compran materias primas para elaborarlas posteriormente, se contratan personas competentes que son energías renovadas para la empresa.

El proceso, trabajo o transformación es la elaboración de los insumos (inputs) que se transforman en productos (outputs) que se exportan al medio corresponde a los procesos técnicos de transformación que culminan en un producto (o servicio) que se supone constituye un satisfactor de personas que se encuentran en el medio, en el mercado.

El consumo, por ejemplo, significa una transferencia de valor (producto o servicio por dinero) mediado por una acción comercial que permite, eventualmente, el regreso de parte del valor generado al sistema a través de la reinversión. A esto se le conoce como retroalimentación o feedback en la Teoría de Sistemas. El sistema funciona como un ciclo de sucesos que se repite muchas veces cuando se produce y se usa eficientemente la retroalimentación. Esta retroalimentación permite la adquisición de nuevos insumos (energías) lo que, a su vez, da lugar a la transformación en nuevos productos o servicios, etc.

La dinámica generada por la retroalimentación da origen a (nuevas) energías que mantienen el sistema.

Los sistemas tienen y desarrollan un cierto grado de diferenciación en subsistemas. Esto apunta a la especialización y selección. Es una respuesta a las exigencias del medio o a las necesidades de ajuste interno.

Una empresa puede abrir una sucursal, es decir descentralizarse y fundar un punto de ventas nuevo. Se tornará más compleja con esta dispersión espacial, en la que suponemos que quienes dirigen la sucursal tendrán algún margen de decisión. Ello puede ocurrir como respuesta a una encuesta de mercado que indica que en ese espacio se necesita un nuevo punto de ventas. Pero también puede darse el caso que se cree un nuevo departamento de informática en la empresa, como respuesta a la necesidad de iniciar una racionalización del sistema de información de marketing y de comunicaciones internas en la firma.

Las razones de la diferenciación, por lo tanto, pueden ser externas o internas o, incluso, por qué no, una combinación entre ambas.

Importa también definir el concepto de recursividad. Esta es la característica por la cual un sistema está compuesto de partes en que, a su vez, cada uno de ellos, es un sistema.

La recursividad pone en evidencia una jerarquía de órdenes de sistemas, desde los más simples a los más complejos. La equifinalidad es la convergencia al mismo fin partiendo de situaciones iniciales diferentes. Es la finalidad en común a la que aportan todos los subsistemas desde sus respectivas funciones. Es importante señalar aquí que los subsistemas son interdependientes y que los cambios experimentados por uno de ellos afectan a los otros.

En la TGS se habla de sinergia. Este concepto también proviene del griego, concretamente del vocablo *synergon* o acción coordinada o conjunta. Literalmente, el prefijo *syn* significa juntos y *ergon* corresponde a trabajo. Para caracterizar este concepto se acostumbra a usar la formulación aristotélica de

que "el todo es más que la suma de sus partes", o como indicaba A.J. Ansoff con el efecto  $2+2=5$ . Un sistema tiene sinergia, mientras que un simple agregado no. Hay sinergia cuando analizando las partes en forma aislada no logramos explicar la conducta del todo. (E. Lawrence, 2010)

Se trata, entonces, de la suma de las partes y de las relaciones entre ellas.

El actuar de una empresa de manera coordinada, con referencia a una fuerte identidad, con una misión y objetivos que orientan cada una de sus partes puede ser muy sinérgico para el logro de sus propósitos.

Para Katz y Kahn en el proceso de trabajo que se realiza en el sistema el input es alterado por él. Transformación = procesamiento: Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos Output o "producto": Lo que surge de la organización y es utilizado, consumido, etc. por el entorno de la organización. Exportación (salidas): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente (Daniel Katz y Robert Kahn, 1981).

Sistemas como ciclos de sucesos: El producto exportado al entorno constituye la base para la fuente energética que permitirá repetir el ciclo. Los sistemas como ciclos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.

Entropía negativa: la entropía es una ley universal (segunda ley de la termodinámica), según la cual todas las formas de organización se mueven hacia la desorganización. Para sobrevivir en un estado de organización improbable, las organizaciones necesitan importar más energía de la que gastan. También se dice respecto de la Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo

indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o neguentropía.

Feedback negativo y el proceso de codificación: La información que llega a la organización es codificada y seleccionada, en tal forma que la organización no se inunde con más información que la requerida. El feedback negativo es un mecanismo de control que permite la comparación entre el estado actual de la organización y el estado deseado.

Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negative feedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.

Otros conceptos de la TGS son el estado permanente y la homeostasis dinámica: Los sistemas tienden a mantener su carácter básico, intentando controlar los factores externos amenazantes.

Estado firme y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La

homeostasis es un mecanismo regulador, que busca un estado de equilibrio dinámico que experimente el sistema de cara a enfrentar las tendencias entrópicas con medios propios a partir de su energía interna.

Diferenciación: Tendencia a la elaboración y especialización de funciones.  
Diferenciación: La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.

Equifinalidad: Dentro de una organización hay múltiples medios para un mismo fin. Un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y siguiendo distintos caminos. (Daniel Katz y Robert Kahn, 1982)

Límites o fronteras: Como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

Por tanto y como lo queremos retratar en este estudio, este sistema de cooperación se articula a través de la suma de estos elementos, la vinculación de estos dos sistemas o partes que interactúan entre sí, la empresa y la Fundación respectivamente, realizando acciones coordinadas de gestión y constante interacción, integrando de esta forma una finalidad común. Características que se desarrollaran en los siguientes capítulos.

### 3.2 Sistemas sociales

Los sistemas sociales, consisten en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos (Bertalanffy, L. V. 1976). Ellas son repetitivas, relativamente duraderas y ligadas en espacio y tiempo. La estabilidad o recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía en el sistema, en relación con la transformación de energías dentro del sistema y en relación con

el producto resultante o salida de energía. Mantener dicha actividad, requiere renovación constante de energía. Es lo conocido como neguentropía.

Los sistemas sociales se conciben también como un sistema de papeles o roles sociales. Papel o rol es el conjunto de actividades requeridas y esperadas de un individuo que ocupa una determinada posición o status en una organización. La organización se constituye por papeles o conjunto de actividades esperadas de los individuos y por conjuntos de papeles o de grupos que se superponen. La organización es así, una estructura de papeles (Eduardo Lawrence, *Sistemas y organizaciones Sociales*, 2008)

Para Luhmann un sistema es una forma con propiedades que le distinguen como unidad de una diferencia; una forma que consiste en la distinción de algo (el sistema) respecto del resto (el entorno) como la distinción de algo respecto a su contexto. Sistema y entorno, “[...] en cuanto constituyen las dos partes de una forma, pueden sin duda existir separadamente, pero no pueden existir, respectivamente, uno sin el otro. La unidad de la forma permanece presupuesta como diferencia, pero la diferencia no es fundamento de las operaciones. Las operaciones sólo son posibles como operaciones de un sistema” (Luhmann, 1993: 37).

Sin embargo, los sistemas sociales están formados por comunicación (Luhmann, 1993: 45), entendido como intercambio de códigos que permiten la puesta en operación de un contacto entre las conciencias individuales. Son comunicación, ya que la comunicación es una operación provista de la capacidad de auto-observarse.

El concepto de auto-observación no presupone que en un sistema exista, de cuando en cuando, sólo una posibilidad de la auto observación. Muchas comunicaciones pueden ser efectuadas simultáneamente y auto-observadas simultáneamente. Lo mismo vale para la observación del sistema en la diferencia respecto del entorno. Un sistema social, y de modo especial una sociedad, puede observar sea sí misma, simultáneamente o sucesivamente, de maneras muy

diversas, maneras que Luhmann denomina policontextuales. No existe, pues, ninguna coacción de parte del objeto para la integración de la observación. El sistema hace exactamente lo que hace.

Todo lo expuesto hasta aquí tiene validez para los sistemas sociales más diversos. Para tratar la especificidad del sistema de la sociedad, se hace necesario hacer notar los problemas de la multiplicidad de las posibles auto observaciones. La sociedad como sistema social omniabarcador, no conoce sistemas sociales más allá de sus fronteras.

Por lo tanto, no puede ser observada desde fuera. Los sistemas psíquicos pueden indudablemente observar la sociedad desde fuera, pero esto queda sin consecuencias si no se comunica, es decir, la observación no es efectuada en el sistema social. En otras palabras:[...] la sociedad constituye el caso extremo de la auto-observación policontextual, el caso extremo de un sistema que está constreñido a la auto-observación, sin actuar para esto como un objeto, sobre el que pueda existir sólo una única opinión correcta, de modo que todas las desviaciones puedan ser tratadas como un error. Aunque la sociedad se diferencie de su entorno de una manera rutinaria, no por eso queda claro desde el inicio, qué es lo que se diferencia de su entorno (Luhmann, 1993: 48).

Existen muy amplias posibilidades de auto-observación y auto descripción en los sistemas sociales. No obstante, la auto descripción no se produce de un modo casual. Las representaciones tienen condiciones estructurales y evolutivas de la semántica, que devienen de tendencias históricas, que a su vez delimitan el espacio de las variaciones.

### 3.3 El modelo de las 7 S

Según el modelo de las 7 S de la consultora McKinsey (Tom Peters y Robert Waterman, 1988) existen 7 bases de componentes que sirven para alcanzar una vía de acción exitosa de la empresa. Éxito que dependerá en gran medida de múltiples factores internos que a menudo son descuidados por todas las aristas de la empresa. Estos elementos deben ser alineados y reforzados mutuamente donde el centro de la ejecución que se destaca por los valores compartidos de quienes forman parte de la empresa y le permite orientar sus acciones.

Junto con el enfoque de las 7 S cabe mencionar que al interior y de forma simultánea en el análisis se presentan componentes de otros autores que le dan mayor riqueza conceptual al estudio. Con el fin de potenciar el entendimiento de los lectores y ampliar la comprensión de esta estructura organizacional. De igual modo existe una compatibilidad paradigmática entre estos lo que no ocasiona divergencias en su análisis.

Ventajas de este modelo:

- Herramienta de diagnóstico y evaluación para entender las organizaciones que son ineficaces.
- Puede direccionar el cambio de organización.
- Combina elementos racionales y duros, con elementos emocionales y suaves.

A nivel grupal: Permite el alineamiento - liderazgo -  
formación de equipos

A nivel organizacional: Vela por el clima - identificación -  
involucramiento

Sirve para la planificación estratégica como complemento:

Sentido de ella, participación vs. Simulacro, metodología del diagnóstico, sensibilización de los participantes, complejidad actitudinal.

Sirve también para el desarrollo organizacional:

Seguimiento y acompañamiento del Plan Estratégico, la organización que aprende, alineamiento, liderazgo y formación de equipos.

Por tanto, permite proporcionar una noción sobre la dirección y el diseño que siguen los marcos de referencia más tempranos del concepto de sistemas en la cual las interrelaciones de los componentes clave son vistas como determinantes del desempeño del sistema en su conjunto, tal como factores del comportamiento humano, como parte de un acercamiento sistemático para la evaluación organizacional. Esta metodología se emplea para evaluar si la implantación de cualquier tipo de estrategia es coherente con el día a día de la empresa. Si no es así, habrá que hacer cambios para alinear la estrategia con la realidad.

Las fortalezas de este modelo es que es una herramienta de diagnóstico para entender por qué las organizaciones son ineficaces. Una vez analizados los puntos débiles y realizados cambios, se conduce a un cambio organizacional, implicando al total de la compañía que puede hacer mejorar significativamente su forma de funcionar y sus resultados.

A continuación, se presenta cada uno de los 7 componentes identificados por T. Peters y R. Waterman (1988):

1. Valores compartidos: Son los valores centrales de la organización que se encuentran evidenciados dentro de la cultura y la ética laboral de la compañía uniendo a la organización para el logro de metas comunes. Es realmente suicida tratar de desarrollar una estrategia que vaya en contra

de los valores de tus colaboradores. Es más, los valores permiten un acercamiento a la misión y a la visión estratégica de la empresa. También puede considerarse como el “núcleo ideológico” de la organización.

2. Estrategia: “Es el conjunto de ideas, actividades, acciones y recursos que de manera racional y organizada permiten llevar a una organización desde su estado actual hasta el estado futuro deseado por ella” (E. Lawrence, 1987). Define la dirección y el alcance de una organización a largo plazo. Con el fin de implementar una estrategia la cual determine una evaluación del entorno y la competencia, estableciendo una serie de acciones y una asignación de recursos dirigida a cumplir con los objetivos de la organización. Todo esto bajo las premisas de los valores fundamentales de la empresa que se ponen de manifiesto en su cultura corporativa y en la ética del trabajo, tanto como sus valores y misión. Se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Se podría comparar con el cerebro de una organización. Es de vital importancia plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.
3. Estructura: Se refiere a la estructura de la organización y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. En tiempos remotos se asumía que la estructura venía dada por la definición estratégica, pero como bien sabemos hoy en día, generalmente nuestra estrategia también es modelada a partir de la estructura actual de la empresa. Representa la forma en que la empresa se organiza en divisiones y unidades de negocio e incluye la información de quién es responsable ante quién. En otras palabras, la estructura es el organigrama de la empresa. También es uno de los elementos más visibles y fáciles de cambiar. En esta investigación

se ha ampliado a las llamadas 7 variables de la estructura, como se muestra en los siguientes capítulos.

Sus funciones según Holt (Richard Hall, 1988) son:

- Producir resultados y alcanzar los objetivos organizacionales
- Permitir el ejercicio del poder, al definir, oficializar, institucionalizar y legitimar
- Orientar personas, racionalizar sus actividades, socializar a los miembros y servir para manejar y disminuir las tensiones
- Minimizar (o al menos regular) las influencias de las diferencias individuales sobre la organización
- Se dice que responde a “la mejor manera de hacer las cosas en la organización”.
- Define el comportamiento intencional y orientado hacia las metas (efectividad).
- Determina las actividades recurrentes (regularidad).
- Se refiere a la tecnología.

4. **Sistemas:** Se refiere a los procesos internos y procedimientos, formales o informales, que se realizan para desarrollar la estrategia (ejemplo: sistemas de información, procesos productivos, presupuestos, controles). Los sistemas son el área de la empresa que determina la forma de hacer negocios y debe ser el foco principal de los gerentes durante el cambio organizacional.

5. **Habilidades:** Muy relacionado con el punto previo, se refiere a las habilidades distintivas que se logran instalar en la empresa que definen, lo que se hace mejor. Sería todo un desperdicio desarrollar estrategias que no tomen en cuenta las habilidades existentes (competencias medulares) en la empresa o peor aún, que no se realice un trabajo consistente en desarrollar las habilidades requeridas cuando no las tengamos. También incluyen las capacidades y hemos agregado la definición de competencias:

“como el conjunto de aptitudes que permiten revolver problemas de complejidad creciente en escenarios diversos de trabajo, de manera autónoma y flexible que permita la transferencia a situaciones nuevas; así como la construcción de una postura que integre a los aspectos cognitivos y de habilidades y destrezas, los elementos éticos, el pensamiento crítico y los aspectos actitudinales requeridos para confrontar la realidad y hacer propuestas de mejora en una disciplina determinada” (E. Lawrence. 2002). Durante el cambio organizacional, la pregunta que surge a menudo es sobre las habilidades que la empresa realmente necesita para reforzar su nueva estrategia o la nueva estructura.

6. **Estilo:** Se refiere a cultura organizacional, a su historia y en especial, a la forma cómo se comporta el estamento gerencial. El estilo del liderazgo, utilizado para comunicar a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia representa la forma en que la empresa está dirigida por los directivos de alto nivel, cómo interactúan, qué acciones toman y su valor simbólico. En otras palabras, es el estilo de gestión de los líderes de la empresa el que imprime la Cultura Organizacional.
7. **Personal o equipo de trabajo:** Las empresas están conformadas por personas que son las que realmente ejecutan los procesos. Una pregunta que uno puede hacerse, por ejemplo, es si contamos con los colaboradores adecuados para llevar adelante la estrategia definida. Tiene que ver con el tipo y el número de empleados que una organización va a necesitar y cómo van a ser reclutados, entrenados, motivados y recompensados.

Éste modelo está basado en la teoría de que para que una organización funcione bien, estos 7 elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente. Así que, el modelo puede ser usado para ayudar a identificar qué se necesita realinear para mejorar el desempeño, o mantener alineado durante otro tipo de

cambios (reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo, etc.). El modelo puede ser usado para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados, y asegurar que el impacto más amplio de cambios en un área sea tomado en consideración. Utilizar este método, radica en la necesidad de analizar los puntos débiles y realizados cambios, se conduce a un cambio organizacional, implicando al total de la compañía que puede hacer mejorar significativamente su forma de funcionar y sus resultados.

El modelo de las 7 S se puede utilizar para ayudar a analizar la situación actual; una propuesta a una futura decisión e identificar los huecos e inconsistencias entre ellos. Seguidamente es cuestión de ajustar y pulir los elementos del modelo de las 7 S para asegurar que la organización trabaje de manera efectiva una vez que se alcance el punto a donde se quiere llegar. Por supuesto que esto no es tan sencillo. El modelo de las 7 S es un buen esquema de ayuda para hacer las preguntas adecuadas, pero esta no dará todas las respuestas. Es por esto que se necesita poseer el conocimiento adecuado, habilidades y experiencia que potencien el buen ejercicio de este modelo.

Es necesario diferenciar el modelo que es un instrumento analítico construido del concepto de organización social que es un conjunto concreto de personas en un lugar y un tiempo reales. Las líneas que siguen muestran las características de las organizaciones sociales.

### 3.4 Organizaciones sociales

En sentido estricto una organización es una formación social, con personas que poseen una característica identificable, y que interactúan entre sí mediante pautas establecidas por la estructura organizacional. Pero, además, se da en ella

la existencia de fines, objetivos y metas específicas. Con ello se puede afirmar que la organización es connatural a la vida social, por cuanto al existir metas quiere decir que los hombres se organizan con el objeto de lograr metas comunes, que les sería imposible de lograr individualmente. A partir de las metas surge la estructura de roles, de lo que se deduce que el comportamiento organizacional está estructurado y/o envuelto en un proceso estructurante, con una interdependencia dinámica, en relaciones de comunicación para poder transmitir con significado los flujos informativos tanto dentro o de fuera de la organización. Ello se manifiesta tanto en la disciplina de la economía de empresa, en los tratados de administración o en la tradición sociológica, aunque de todas maneras aún no existe ningún acuerdo respecto de "cómo deben determinarse las características organizacionales específicas de los sistemas sociales" (Karl Hermann Tjaden, 1972. Citado por Eduardo Lawrence, 1987).

Una breve selección de definiciones desde la perspectiva sistémica, incluye el concepto de Edgar Schein quien menciona que:

Primero, la organización debe ser concebida como un sistema abierto, lo que significa que se encuentre en una constante interacción con su medio, tomando de éste materias primas, personas, energías e información y transformando o convirtiendo éstos en productos y/o servicios que son exportados al medio.

Segundo, la organización debe ser concebida como un sistema de múltiples propósitos o funciones que encierran múltiples interacciones entre la organización y su medio. Muchas de las actividades de la organización no pueden ser comprendidas sin considerar estas múltiples interacciones y funciones.

Tercero, la organización consiste en muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica unos con otros. En vez de analizar el fenómeno organizacional en términos de conducta del individuo, se hace cada vez más importante analizar la conducta de tales subsistemas, ya sean concebidos en términos de grupos, roles o de algún otro concepto.

Cuarto, debido a que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en un subsistema probablemente afectarán la conducta de los otros subsistemas.

Quinto, la organización existe en un medio dinámico que consiste de otros sistemas, algunos mayores y otros menores que la organización. El medio coloca demandas y restricciones de varias formas en la organización. Por lo tanto, el funcionamiento total de la organización no puede ser comprendido sin una consideración explícita de las demandas y restricciones con que presiona el medio.

Sexto, los múltiples vínculos entre la organización y su medio hace difícil especificar claramente las fronteras de cualquier organización dada."(Edgar Schein, 1982).

Respecto a la concepción de organización:

El mismo psicólogo organizacional Edgar Schein, en distintos momentos de su carrera académica, ha definido el concepto de organización. Una primera formulación indica que se trata de una: *"Coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"*. (Edgar Schein, 1972).

Siempre desde la concreción de las personas que se coordinan, Schein señala que el resultado de la coordinación se alcanza por medio de un aumento adecuado de la complejidad organizacional, sea ello en la diferenciación horizontal (división del trabajo) o vertical (jerarquía y responsabilidad por cargo y nivel).

Es el objetivo común el que establece las condiciones para que la organización adquiera y desarrolle, como medios instrumentales, sistemas de división horizontal y vertical del trabajo, del poder y de las responsabilidades.

Más tarde el propio Schein agrega algunos elementos a su definición cuando afirma que organización:

*"Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad". (Edgar Schein, 1980)*

El autor reemplaza en esta nueva formulación la adjetivación del tipo de coordinación que debe alcanzarse. Substituye el adjetivo "racional" aparentemente originado en una perspectiva propia de la Psicología cognitiva clásica, por la cualificación "planificada". La planificación supone racionalidad, pero también una elaboración superior en términos de una metodología y determinados procedimientos técnicos. Ella implica asimismo una visualización o prefiguración de un futuro deseado para la organización. Sin decirlo, el psicólogo Schein en sus últimos trabajos se acerca a una línea conceptual cercana a la administración y, en general, a las disciplinas que utilizan el pensamiento estratégico.

Independientemente de si se les puede llamar estructuralistas o no, en el campo de las organizaciones algunos destacados autores han centrado su quehacer en definir el concepto de organización a partir de esta perspectiva.

Este es el caso de Peter Blau y Richard Scott, quienes dicen las organizaciones son: *"Redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas... a las cuales se hace referencia como a la estructura social y a la cultura respectivamente". (Peter Blau y Richard Scott, 1962)*

La estructura es una red de relaciones sociales, afirman los autores. No se alude a los actores, a las personas, al proceso dinámico por el que se constituye la red ni de qué elementos se compone. Estos rasgos diferencian los conceptos de organización descritos anteriormente con el de Blau y Scott. La estructura es una constatación de algo que existe como un estado y que supone cierta complejidad y permanencia. Aún más estos autores se han preocupado de distinguir las

organizaciones "complejas", "en gran escala" y "formales". Estas tres características indican un área de interés especial de ellos: Las redes están compuestas de múltiples elementos, tienen gran tamaño y en ellas no se puede actuar de manera discrecional.

Sin embargo, 10 años más tarde Peter Blau se refiere también al origen de las organizaciones cuando dice: "Una organización nace cuando se establecen procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo en el interés por alcanzar objetivos específicos". (Peter M. Blau, 1972)

En sentido estricto una organización es una formación social, con personas que poseen una característica identificable, y que interactúan entre sí mediante pautas establecidas por la estructura organizacional. Pero, además, se da en ella la existencia de fines, objetivos y metas específicas. Por lo tanto, la organización es propia de la vida social, dado que al existir metas quiere decir que los hombres se organizan con el objeto de lograr metas comunes, que les sería imposible de lograr individualmente. A partir de las metas surge la estructura de roles, de lo que se deduce que el comportamiento organizacional está estructurado y/o envuelto en un proceso estructurante, con una interdependencia dinámica, en relaciones de comunicación para poder transmitir con significado los flujos informativos tanto dentro o de fuera de la organización.

En la presente tesis se describe la operación de diferentes tipos de organizaciones, lo que motiva a presentar las categorías principales al respecto.

### 3.5 Tipos de organizaciones

Frente a la variedad de diferentes organizaciones la mayoría de los autores enfatizan la necesidad de contar con una tipología, que les permita ordenar el campo del objeto de estudio, que sirva para especificar las relaciones entre las variables o características de cada categoría y que contribuya al análisis comparativo de las organizaciones.

Parsons introduce su tipología de organizaciones que se basa en categorías de su propia teoría del sistema social. Este autor distingue cuatro tipos que se diferencian por la función primaria que cumplen para la sociedad. (Talcott Parsons, 1960).

Estos tipos son:

1. Organizaciones económicas (organizaciones orientadas a la producción económica), cuya función es la producción de bienes y servicios. (Empresas industriales, empresas de servicios);
2. Organizaciones políticas (organizaciones orientadas a valores políticos), cuya función consiste en alcanzar metas valoradas y la distribución del poder social. (Burocracia estatal, policía, etc.);
3. Organizaciones de integración social, cuya función es la solución de conflictos y la búsqueda de motivación. (Juzgados, gremios, partidos políticos);
4. Organizaciones culturales (organización de mantenimiento de patrones culturales), cuya función consiste sobre todo en la socialización y en la estabilización expresiva. (Iglesias, Escuelas, Universidades).

Aquí está claro que tiene sentido tipificar las organizaciones de acuerdo a su función para el sistema societal inclusivo. Entendemos aquí lo societal aquello que se refiere a la sociedad global a que se alude en cada caso, por ejemplo, lo que afecta a la sociedad chilena como un todo. El intento de Parsons no es el único en esta dirección. En cualquier forma, su tipología está unida al esquema de patrones de su teoría general estructural-funcionalista.

En Parsons, las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos (Talcott Parsons, 1960). La Fundación queda dentro de la categoría de organizaciones de Integración social, las cuales tienen como función, la solución de conflictos y la búsqueda de motivación social. Esta característica se establece a partir su función para el sistema social total de carácter inclusivo. Demandas que afectan a la sociedad como un todo.

Junto con la ya mencionada tipología parsoniana se encuentra la “tipología del beneficiario” de Peter Blau y Richard Scott, que es un ejemplo representativo para los esquemas `sistema - medio ambiente'. La pregunta clásica aquí es la de la expresión del latín ¿`cui bono'?, es decir: ¿A quién le proporciona beneficio o provecho la organización?

Ya que la existencia de una organización a la larga es dependiente de la puesta a disposición de prestaciones para el medio ambiente, cabe preguntarse qué sectores del entorno social se benefician en primera línea de las prestaciones, donde los miembros de la organización, de acuerdo a la perspectiva de la teoría de sistemas, representan, como individuos, un sector (o segmento) del entorno social.

Estos autores señalan que:

"Todas las personas, también los miembros, son... para el sistema social, medio-ambiente". Sobre la base de este criterio Blau y Scott desarrollan cuatro tipos de organización: (Peter M. Blau y Richard Scott, 1962)

1. Organizaciones de beneficio mutuo. Se benefician los miembros de la organización (Partidos, sindicatos, iglesias);
2. Empresas de negocios; el principal beneficiario es el dueño (Empresas industriales, bancos);
3. Organizaciones de servicio, el beneficiario fundamental es un grupo de clientes (Hospitales, escuelas);

4. Organizaciones de bienestar común; el principal beneficiario es el medio ambiente social en su conjunto (Policía, municipalidades, regimientos).

"Hay por lo menos cuatro caminos para determinarlo (al principal beneficiario): El principal beneficiario puede ser aquel acerca del cual los miembros de la organización piensan que se privilegia al máximo. Puede ser cualquiera respecto del cual (los miembros de la organización) opinan que legítimamente debería privilegiarse al máximo. Puede ser cualquiera acerca del cual la opinión pública piense que aprovecha al máximo o debería aprovechar al máximo. Finalmente, puede ser cualquiera acerca del cual un observador diga que se beneficia al máximo." (David Silvermann, 1972)

Veamos algunos ejemplos de este punto:¿Es el propietario de una empresa el que, por intermedio de la ganancia, se transforma en el principal beneficiario o lo son los consumidores que son abastecidos con bienes y servicios o, realmente, los beneficiarios son ambos en forma similar?¿Beneficia el trabajo de la policía a los poderosos o al "público" en general?¿Se orienta la actividad de una repartición social y sin fines de lucro hacia los intereses de sus clientes o hacia los intereses propios de los miembros de la organización?¿Son todos los miembros de un sindicato los beneficiarios principales o lo son solamente una minoría de funcionarios que se desempeñan en puestos directivos?

Estos pocos ejemplos muestran que la determinación del beneficiario principal sólo es posible mediante un análisis estructural más exacto y riguroso de la organización y de su entorno social. Hasta que eso sea posible, la tipología de Blau y Scott aporta con una vinculación entre el análisis teórico y las observaciones empíricas, sin amarrarse a ningún modelo teórico determinado.

En el caso de Blau y Scott quienes buscan encontrar quienes son los que se benefician a través de la organización (Peter M. Blau y Richard Scott, 1962). La Fundación es una organización de bienestar común, ya que en su ejercicio busca

como institución busca mejorar la pobreza, el cual vela por el beneficio de la comunidad.

Otra definición, elaborada por Daniel Katz y Robert Kahn (1981), sostiene:

A partir del enfoque sistémico de inspiración funcionalista proponen una tipología de las organizaciones para la cual consideran, las dimensiones significativas de su estructura y funcionamiento.

No todos estos factores tienen igual importancia. De estos proponen dos tipos:

- Factores de primer orden
- Factores de segundo orden

Los factores de primer orden describen la función genotípica de la organización, es decir, el tipo de actividad a la cual se dedica como subsistema de la sociedad en la cual está ubicada. Las características de primer orden, se refieren a las funciones genotípicas de la organización, es decir, a las contribuciones que ellas prestan a la estructura social.

La sociedad según Katz y Kahn, se mantiene mediante tres formas fundamentales de integración:

- Las recompensas de su sistema económico que aportan una poderosa motivación instrumental para las conductas socialmente necesarias,
- Las estructuras de mantenimiento; de la educación y la religión, que inculcan las normas generales y los códigos específicos de conducta.
- Las estructuras políticas, que promulgan y hacen cumplir las leyes.

Los factores de segundo orden incluyen muchas dimensiones relacionadas con la estructura específica de las organizaciones, con sus transacciones con el ambiente e internas. Katz y Kahn escriben que, aun cuando pueden encontrarse innumerables características de este tipo. Se refieren a las estructuras

específicas de las organizaciones, sus relaciones internas y sus transacciones con el medio ambiente.

### Tipología de las organizaciones según Katz y Kahn

<b>Tipos de organización</b>	<b>Ejemplos</b>
Según factores genotípicos de primer orden	
Organizaciones productivas o económicas	Industrias, fábricas, instalaciones de transporte, empresas de comunicación
Organizaciones de mantención	Escuelas e iglesias
Organizaciones de adaptación	Laboratorios de investigación, universidades
Organizaciones político - administrativa	Organizaciones del gobierno nacional, estatal y municipal, sindicatos trabajadores, grupos de presión
Según factores genotípicos de segundo orden	
Naturaleza del procesamiento organizacional	Distinción de objetos y personas como producto final del funcionamiento organizacional
Naturaleza del procesamiento de mantención	Distinción entre recompensas expresivas (intrínsecas) e instrumentales (extrínsecas) como medios para atraer y mantener los miembros de la organización
Naturaleza de la estructura burocrática	Distinción en términos de las permeabilidades de las fronteras organizacionales (facilidades de entrar o salir) y en términos de elaboración estructural (grado de especialización del rol y número de escalafones para alcanzarlo)
Tipo de equilibrio	Distinción entre la tendencia a un estado firme y la tendencia a maximizar el rendimiento organizacional como dinámica organizacional predominante

Fuente: Tesis: Diseño de estrategia de comunicaciones integradas para construir una cultura corporativa (2009, p. 24)

La Fundación aquí tiene características de factores de primer orden como una organización político administrativa; ya que es un tipo de organización que se hace cargo de demandas sociales gubernamentales, pero bajo el dominio de otras organizaciones en este caso la Fundación y las empresas.

Respecto a los sistemas sociales, para Katz y Kahn, las características de las organizaciones son las siguientes:

Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas, no tienen limitación de amplitud. Las organizaciones sociales están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales, fábricas y otros artefactos, aunque estos no estén interactuando. El sistema social, es independiente de cualquier parte física determinada, pudiendo aligerarla o sustituirla. El sistema

social es la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas.

Los sistemas sociales necesitan entradas de producción y de mantenimiento. Las entradas de mantenimiento son las importaciones de energía que sustentan al sistema; las entradas de producción son las importaciones de energía, procesadas para proporcionar un resultado productivo.

Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada, esto es, son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos.

Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Los sistemas sociales necesitan fuerzas de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.

Las funciones, normas y valores como los principales componentes del sistema social: las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas. Las funciones se desarrollan a partir de los requisitos de la tarea. Las normas son expectativas con carácter de exigencia, que alcanzan a todos los que les concierne el desempeño de una función, en un sistema o subsistema. Los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas.

Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones.

El concepto de inclusión parcial: la organización usa sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.

La organización en relación con su medio ambiente: el funcionamiento organizativo debe ser estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio ambiente que lo envuelve.

### 3.6 La percepción y el rescate del Sujeto

Dejando atrás el nivel macro del estudio. Es necesario comprender para los fines de este, una mirada micro y fenomenológica que permita conocer las diversas visiones que existen entre los actores de este estudio, es por esto que es de vital importancia conocer desde una mirada fenomenológica lo que ocurre en esta ocasión.

“La percepción es el proceso mediante el cual la conciencia integra los estímulos sensoriales sobre objetos, hechos o situaciones y los transforma en experiencia útil. También se puede comprender como el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su ambiente.” (E. Lawrence, 2016)

Es importante su análisis en el comportamiento organizacional ya que la gente basa su percepción de lo que es la realidad, pero no en la realidad en sí.

Los factores que influyen en la percepción, son:

- La persona que percibe
- El objeto percibido
- Contexto de la situación en que la percepción tiene lugar

La persona que percibe:

- Actitudes de cada uno (grupos pequeños en la empresa).
- Necesidades o motivos insatisfechos (postergación de consumo hasta etapas posteriores de la vida).
- Intereses (selectividad: moda, pelo, dientes).
- Experiencias pasadas (grado de gratificación obtenido por uso de un satisfactor).
- Expectativas (jóvenes profesionales en cuanto a expectativas de sueldo).

Percepción selectiva:

- Es imposible que asimilemos todo lo que vemos. solo podemos captar determinados estímulos
- Cualquier característica que hace que una persona u objeto destaque, aumentará la probabilidad que se le perciba

El proceso de conocimiento del mundo que nos rodea según R. Bandler y J. Grinder (1980) establece que “nuestra experiencia del mundo difiere del mundo en sí mismo”, menciona también la Programación Neuro-Lingüística que distingue entre mapas y territorios. Toma en cuenta que tenemos tres grandes sistemas para representar mentalmente la información, el visual, el auditivo y el kinestésico. Se utiliza el sistema de representación visual siempre que recordamos imágenes abstractas y concretas. El sistema de representación auditivo es el que nos permite oír en nuestra mente voces, sonidos, música. Por último, cuando recordamos el sabor de nuestra comida favorita, o lo que sentimos al escuchar una canción estamos utilizando el sistema de representación kinestésico.

Los autores mencionan que las personas tienen limitantes neurológicas en las que existe una diferencia notoria entre el mundo y nuestra experiencia en él. Como seres humanos, nosotros no actuamos directamente en el mundo. Cada uno de nosotros crea una representación del mundo en que vivimos, es decir, un mapa o un modelo que nos sirve para generar nuestra conducta. Esta representación del mundo determinará lo que será nuestra experiencia de él, el modo de percibirlo y las opciones que estarán a nuestra disposición al vivir en el mundo.

Los factores socio genéticos como mencionan los autores respecto a las limitantes sociales son todas las categorías o filtros a los cuales estamos sujetos como miembros de un sistema social: nuestro idioma, nuestras modalidades aceptadas de percibir y todas las convenciones socialmente aceptadas. Lo que

demuestra que somos capaces de utilizar más de un conjunto de categorías lingüístico sociales, filtros, pautas para organizar nuestra experiencia o para representar el mundo.

Las experiencias comienzan a diferir en forma más radical, dando lugar a representaciones del mundo cada vez más divergentes.

Las limitantes individuales se refieren a todas las representaciones que crean los seres humanos basados en su historia personal. Cada individuo tiene un conjunto de experiencias que constituyen su propia historia personal y que le son peculiares y únicas. Cada individuo tiene experiencias nuevas al crecer y vivir, y ninguna historia es idéntica a la otra.

Estas maneras poco comunes que cada uno de nosotros adopta para representar el mundo, constituyen un conjunto de intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta que son claramente propias. Estas diferencias garantizan que cada uno de nosotros tenga un modelo de mundo que de alguna manera será diferente del modelo de mundo de otra persona cualquiera.

Existen de igual modo mecanismos operantes de carácter lógico de la formación de mapas mentales (R. Bandler y J. Grinder, 1980):

1. Generalización: proceso mediante el cual algunos elementos o piezas del modelo de la persona se desprenden de la experiencia original y llegan a representar la categoría total de la cual la experiencia es sólo un caso particular
2. Eliminación: proceso mediante el cual prestamos atención selectivamente a ciertas dimensiones de nuestra experiencia, al mismo tiempo que excluimos otras.
3. Distorsión: es el proceso que nos permite hacer cambios en nuestra experiencia de los datos sensoriales que recibimos.

El proceso de percepción en el cual los individuos reciben estímulos mediante las sensaciones, es decir, flujos de información a través de cada uno de sus cinco sentidos; pero no todo lo que se siente es percibido, sino que hay un proceso perceptivo mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos, con el fin de adaptarlos mejor a sus niveles de comprensión. La percepción es un proceso que se realiza en tres fases: Selección, organización e interpretación (R. Bandler y J. Grinder, 1980).

Los individuos perciben sólo una pequeña porción de los estímulos a los cuales están expuestos. Cuando la percepción se recibe de acuerdo con nuestros intereses, se denomina percepción selectiva. La percepción selectiva se refiere al hecho de que el sujeto percibe aquellos mensajes a que está expuesto según sus actitudes, intereses, escala de valores y necesidades. Es decir, se opera un auténtico procesamiento de la información por parte del sujeto, mediante el cual el mensaje despierta en el individuo toda una serie de juicios de valor que se traducen en reacciones de muy distinto signo. Por esta razón, se puede decir que el individuo participa directamente en lo que experimenta. Esta intervención no se limita a una simple adaptación, sino que se acompaña de una selección efectuada entre los estímulos propuestos. La percepción de los individuos es subjetiva, selectiva y temporal, y se componen de dos tipos de insumos:

Las sensaciones, que son la respuesta de los órganos sensoriales a los estímulos externos. La sensibilidad de los individuos a los estímulos depende de su capacidad receptiva y de la naturaleza del estímulo. Se han definido unos umbrales de recepción mínimos y máximos que delimitan el campo de percepción del individuo, y que es útil conocer a la hora de diseñar los anuncios publicitarios.

Los insumos internos, que caracterizan a cada persona y que cargan de distinto significado a los estímulos; algunos ellos son la necesidad, motivación y experiencia.

En el proceso de percepción se distinguen tres fases:

- Selección. El individuo percibe parte de los estímulos que recibe de acuerdo con sus características personales, es decir, que interviene, aunque sea de forma inconsciente seleccionando los mensajes que le llegan.

Generalmente los individuos perciben de forma distorsionada los mensajes, captando sólo los aspectos agradables o los que responden a sus necesidades e intereses.

- Organización. Los estímulos seleccionados se organizan y clasifican en la mente del individuo configurando un mensaje. La escuela de la Gestalt estableció unos principios de organización de los estímulos según el agrupamiento, contraste, ambigüedad, etc.

- La interpretación es la última fase del proceso perceptual, que trata de dar contenido a los estímulos previamente seleccionados y organizados. La interpretación depende de la experiencia previa del individuo, así como de sus motivaciones, intereses personales y su interacción con otras personas. Por ello, la forma de interpretar los estímulos puede variar, a medida que se enriquece la experiencia del individuo o varían sus intereses. Así, la formación de los estereotipos, corresponde en gran parte a la interpretación perceptual que el individuo da a los acontecimientos.

En el caso de este estudio tanto en la Fundación como en la empresa, esta idea se vincula directamente con cada uno de los actores con quienes se va a trabajar, más que con el sistema en sí, ya que a partir de sus propias creencias y percepciones van creando realidad y con ello se estructura el funcionamiento de la gestión de RSE. Su contenido individual es lo que va configurando y vinculando la relación entre unos y otros, demostrando de esta forma si este acoplamiento de actores se ejecuta de manera óptima o no.

Para seguir comprendiendo la estructura de esta investigación es necesario conocer la teoría explicativa de los procesos de aprendizaje a partir de conocimientos ya adquiridos, como lo hace el constructivismo y con ello ir definiendo los conceptos clave del estudio.

### 3.7 El enfoque constructivista

Siguiendo la línea de los acápites anteriores, es necesario comprender que este enfoque constructivista ayuda a potenciar e ir definiendo lo que se pretende rescatar de este estudio, ya desde una mirada más directa hacia los actores como constructores de toda la gestión que se realiza tanto de la empresa, como la Fundación. Y como ellos lo perciben a partir de su propia construcción de realidad.

El constructivismo es el modelo que mantiene que una persona, tanto en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, no sea un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de estos dos factores. Mario Carretero (1997, p. 21) Según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea.

El Modelo Constructivista está centrado en la persona, en sus experiencias previas de las que realiza nuevas construcciones mentales, considera que la construcción se produce:

Cuando el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento (Piaget, 1952)

Cuando esto lo realiza en interacción con otros (Vigotsky, 1978)

Cuando es significativo para el sujeto (Ausubel, 1991)

Piaget afirmó que el aprendizaje está limitado por el nivel de desarrollo cognitivo del alumno, pero a su vez, Vigotsky, mencionó que el aprendizaje es un motor de este desarrollo. Así, conserva una concepción que muestra la influencia permanente del aprendizaje en la manera en que se produce el desarrollo cognitivo. Ausubel posteriormente resumió el núcleo central de su concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje en la insistencia sobre la importancia de conocer previamente qué sabe el alumno antes de pretender enseñarle algo.

Es una manera de entender cómo los individuos aprenden, sugiriendo que ellos construyen activamente su propio conjunto interno de significados o interpretaciones y que el conocimiento no es una mera copia del mundo externo, ni tampoco se adquiere por la absorción pasiva o por la simple transferencia de una persona a otra. El conocimiento se construye, no se adquiere lo que determina la forma en que se construye la realidad.

Cualquiera que sea el estatus que se le asigne al mundo de la realidad en sus planos materiales, sociales o temporales, puede probarse que no contiene una colección de objetos identificables, apreciables de manera universal para todos sus observadores. Las teorías constructivistas tienen como preocupación central los procesos de construcción de realidad que acompañan a los sistemas cognoscitivos cuando experimentan sus observaciones en sus propias vidas como cambios, desarrollo o aprendizaje. En el constructivismo, el mundo de la realidad emerge como aplicaciones de observación utilizadas por un observador, para describir algo que surge entre quien conoce y un objeto, lo que constituye la base para sus futuras confirmaciones o nuevas distinciones.

Actúan sobre el conocer y el observador que conoce, definiendo compromisos para su reproducción, es decir, su futuro. En este sentido, el total desarrollo de

la realidad es una construcción ininterrumpida. Por eso, el constructivismo de ninguna manera niega la existencia y la realidad del mundo, por el contrario, su tema consiste en explicar cómo sostiene su estabilidad. “Cuando se habla de realidad se hace desde el conocimiento, no hay posibilidad de realidad sin conocimiento, ni sin distinciones, ni sin observadores que las apliquen, ni sin comunicaciones que la informen. La realidad es construida” (Luhmann, 1999, 75).

Desde el constructivismo no se duda que exista el entorno (realidad externa) y mucho menos que sean posibles contactos reales con éste, pero aparece de la mano de las distinciones de las que un observador dispone y en ese caso el mundo, inevitablemente se modifica, así el hecho de conocer tiene un carácter dialéctico.

En el caso de la Fundación y las empresas el constructivismo entra de lleno en la aplicación del estudio. Donde será posible evaluar a través de la construcción de realidad de cada uno de los actores, a través de la realización de cuestionarios y con su respectiva opinión, como es que se está llevando a cabo este proceso de vinculación. Y partir de ello rescatar la realidad existente en este tipo de gestión, lo cual dará a conocer las perspectivas personales de lo que es la gestión en este proceso de vinculación, antecedentes que se presentan en el capítulo acerca del sistema de cooperación.

El constructivismo introduce en esta tesis la relevancia del sujeto, lo que se condice con el título de la misma. Dando paso al rescate de las opiniones de las personas que se consultan, las que expresan juicios verbales que se registran por medio de cuestionarios. Los párrafos que siguen permiten examinar los alcances teóricos respecto a esto, enmarcando así la importancia que tienen las opiniones en este estudio respecto a la recepción y/o percepción de sus actores.

## i. Opinión

Por último, luego del constructivismo es necesario comprender también para la aplicación final de este estudio, como es que, a partir de la construcción de realidad de los diferentes actores, se van generando perspectivas de ciertos temas y con ello se va creando opinión, en este caso respecto a los medios de vinculación y la gestión de este trabajo conjunto, a partir de la percepción que tienen ellos de las temáticas a trabajar en este estudio.

El concepto de opinión con el cual se analiza este estudio, es “un juicio verbal acerca de algún tema controversial” (E. Lawrence, 2012) y significa también de acuerdo al concepto de José Luis Cea (1981), “un juicio de valor sobre un problema, formulado por quien, poseyendo un conocimiento intermedio entre la ignorancia y la ciencia, se pronuncia ante una audiencia sobre sus posibles causas y soluciones de manera atendible o pausable”.

De igual modo algunos elementos esenciales que forman una opinión, los que corresponder al aspecto subjetivo y quizás más personal de la comunicación humana, son:

1. Es un juicio de valor, por lo tanto, es una creación subjetiva, en la que el individuo combina valores, principios, sentimientos e impresiones y que puede ser acertado o erróneo, ya que depende de su capacidad razonadora y de su acercamiento a la verdad;
2. Versa sobre un problema o asunto que interesa al sujeto opinante. Desde el punto de vista que se trata de un problema, puede tener varias posibles soluciones y causas; justamente sobre ellas se pronunciará el individuo;
3. Su conocimiento sobre este problema resulta intermedio entre la ignorancia y la ciencia. Esto requiere decir que no es posible opinar sobre algo que desconozcamos absolutamente y tampoco sobre una verdad

demostrada, para la que ya se han descubierto causas ciertas y soluciones empíricamente probadas;

4. La opinión se expresa y comunica a otro. El grupo que recibe la expresión de la opinión puede ser reducido o incluso extenderse a la sociedad entera en la que el sujeto opinante se halla inmerso.

Es necesario primero que todo un proceso de formación previa de ésta en lo más íntimo del sujeto, pensado libremente y haciendo uso de sus conocimientos o aun de su estado emotivo en lo referente al tema sometido a su juicio. Su formulación combina, muchas veces todo el pasado de vivencias e impresiones de una persona y no sólo la reacción instantánea ante el estímulo informativo.

Al hablar de opinión se debe establecer en dos planos: uno en el plano del pensamiento íntimo, de la conciencia de la persona; otro, el plano social mayor o menormente considerado, en el que la persona vierte una determinada cantidad de las opiniones que forma, comprendida la parte que efectivamente desea expresar.

Dentro de estos planos es extremadamente importante que resulte claro que la opinión es algo variable, precisamente porque parte de un conocimiento parcial y porque la materia opinable es un problema sin solución única. Lo que ha hecho que a veces se tenga un cierto recelo intelectual a la opinión, por considerarla temporal, variable, una especie de ensayo mental en el que es muy fácil que haya error y en el que hay casi siempre incertidumbres. Sin embargo, es justamente por eso que debe respetársela y que debe ser entendida, porque revela la búsqueda de la verdad por la persona, porque permite el perfeccionamiento - toda vez que una opinión no nos ata por más tiempo que aún estemos seguros de ella - y porque soluciones “ensayadas” y tentativas, muchas veces es posible sacar algo bueno, ya en conductas que durante una época sean las más adecuadas - el cambio social no sería posible si las opiniones no cambiarán.

### 3.7 Opción teórica del estudio

Con el fin de conocer y comprender las áreas de estudio y contar con un marco interpretativo de los hallazgos se determinó trabajar a partir de un enfoque macro teórico sistémico, que abarca el análisis del sistema como un todo, ya que el estudio se propone estudiar los fenómenos de dos sistemas organizacionales que trabajan a en forma conjunta y no de forma aislada, sino como parte de un todo. Como un conjunto de elementos sistemáticamente separados pero que se encuentran en interacción de forma integral. Luego centrándose en lo que son los sistemas sociales y las organizaciones. Todo también combinado con el modelo de las 7 S el cual estructura parte de la gestión organizacional de este estudio, el cual establece 7 bases de comportamientos y buenas prácticas que contribuyen junto con el apoyo teórico de otros autores a alcanzar una vía de acción exitosa dentro del análisis de este estudio.

De esta forma representar y aproximarse a la realidad, evaluando la interacción, la socialización de información y solución de sistemas complejos que estos sistemas acarrear. El procedimiento basado en el análisis de los sistemas facilita que las personas o las instituciones especializadas vean las reciprocidades existentes, mejoren la comunicación y aúnen sus esfuerzos de planificación y de programación para un mejor desarrollo organizacional, con el fin de permitir utilizar un análisis de razonamiento con validez para cada situación en particular a partir de un enfoque sistémico también con elementos propios de la Sociología de las Organizaciones.

Luego de este análisis macro, es necesario definir a nivel micro lo que se pretende evaluar en la aplicación de este estudio. Y es aquí donde, entra de lleno, la percepción y el rescate del sujeto, a un nivel más fenomenológico, y el constructivismo como constructor de realidad y la opinión con lo cual cuales sea posible rescatar de forma directa una evaluación de la realidad donde las estructuras de la conciencia capaciten al conocimiento mediante la reflexión

sobre los contenidos particulares de cada uno de los actores y comprender a partir de ello una visión global del área en estudio. No existe en este trabajo una incompatibilidad paradigmática entre los enfoques lo que hace posible el análisis conjunto de estas teorías.

### Metodología y técnicas de investigación

A continuación, se dará a conocer la implementación metodológica del estudio y sus respectivas técnicas de Investigación. Comenzando por la tipología de estudios en ciencias sociales formulada por Restituto Sierra Bravo (1985), el universo y la muestra del proyecto, los instrumentos de recolección de información, etapas, fuentes documentales, diseño de cuestionarios y también la logística del trabajo de terreno con el fin de implementar el trabajo de la investigación.

#### 4.1 Tipo de estudio según Sierra Bravo

Según este autor, es posible encuadrar de una investigación científica social, como un proceso de aplicación de métodos y técnicas científicas a ciertas situaciones, o problemas concretos en el contexto de la realidad social buscando respuestas y nuevos conocimientos, orientado a descubrir el sentido o significado de las acciones sociales.

El autor clasifica la investigación social a partir de:

- i) Su finalidad: Conocimiento de la estructura e infraestructura de los fenómenos sociales, que permita explicar su funcionamiento (investigación básica) con el propósito de poder llegar a su control, reforma y transformación (investigación aplicada). Por tanto, el estudio que se presenta tiene finalidad aplicada, ya que tiene como propósito generar conocimientos y alcanzar comprensión de los fenómenos sociales para de esta forma solucionar problemas concretos y reales, mejorando la realidad de los actores a quien está destinado el análisis.

Se busca poner los resultados a disposición de los involucrados al fin de la investigación como también algunas propuestas para mejorar la gestión de las organizaciones analizadas.

- ii) Su alcance temporal: Esta investigación es transversal, ya que se realiza en un momento específico del tiempo, lo que permite estudiar el fenómeno en un período dado. Se trata de un corte seccional descriptivo.
- iii) Su profundidad: Es de carácter descriptivo y en parte evaluativo, ya que busca fundamentalmente caracterizar un fenómeno en una situación concreta, con el fin de llegar a conocer características o actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, procesos y personas. No pretende explicar ni interpretar datos.
- iv) Su amplitud: Es micro sociológica, ya que centra su atención en variables propias de sistemas de escasa complejidad, colectividades acotadas y abarca áreas específicas de estudio.
- v) Sus fuentes de Información: La información está basada en fuentes primarias, ya que se recoge en forma directa o por medio de encuestas, entrevistas o pautas los datos proporcionados directamente por los informantes bajo estudio.
- vi) Su carácter: Es una investigación cualitativa, ya que al realizar una investigación de carácter descriptivo es de vital importancia buscar el sentido o significado de las acciones sociales desde la experiencia directa de los actores sociales. Esto excluye la medición y el análisis cuantitativo. Por tanto, existe la necesidad de trabajar bajo un enfoque cualitativo, ya que es un procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. Utiliza descripciones detalladas de hechos, citas directas del habla de las personas y extractos de pasajes enteros de

documentos para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica.

- vii) Su naturaleza: Es empírica, ya que trabaja con experiencias reales, no manipuladas ni artificiales. Por otra parte, el estudio adopta también un enfoque fenomenológico el cual pretende explicar los significados de la vida cotidiana, o la frecuencia de algunos comportamientos de acuerdo a los sujetos estudiados. Combina, por lo tanto, la mirada sistémica con la fenomenológica en un ejemplo de compatibilidad paradigmática. En definitiva, busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia, con el fin de intentar ver las cosas desde el punto de vista de otras personas.
- viii) Según el marco en que tienen lugar: Tiene lugar en su propio espacio y contexto, por ende, se lleva a cabo a partir de un trabajo de campo en los lugares de funcionamiento de la Fundación y de las empresas que forman parte del sistema.
- ix) Tipo de estudio al que da lugar: El estudio específico de este análisis es un diagnóstico que pretende describir, comprender y evaluar la realidad respecto a la RSE de los diferentes actores que están inmersos en esta investigación, asimismo como sus relaciones de cooperación

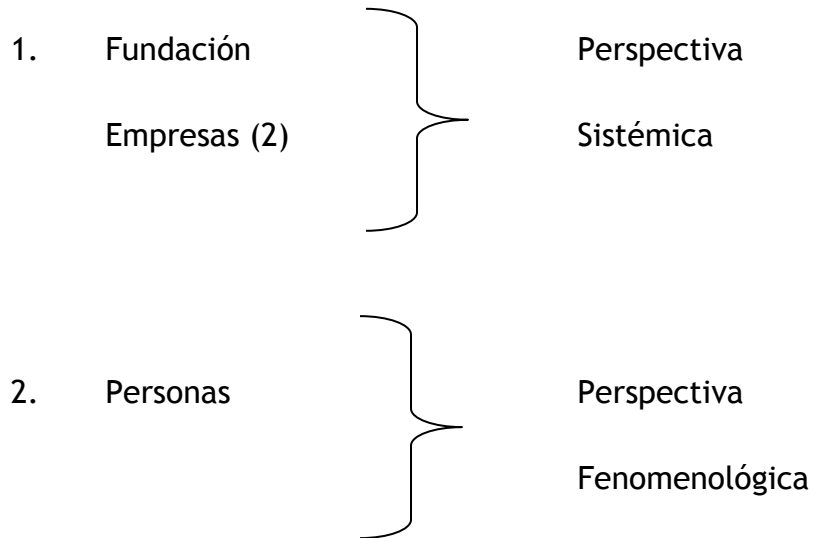
Este tipo de estudios tiene las siguientes ventajas:

- Permite abordar problemas complejos como son el estudio de creencias, motivaciones o actitudes de la población, aspectos que serían de difícil abordaje por medio de las técnicas cuantitativas.
- Posibilitan la participación de individuos con experiencias diversas, lo cual permite tener una visión más amplia de los problemas.
- Permiten la generación de un gran número de ideas de forma rápida, y disminuye el tiempo para la toma de decisiones.

- Su realización suele ser sencilla, no requiriendo complicados diseños ni complicadas pruebas estadísticas.
- Tienen bajo costo económico.

## 4.2 Universo/muestra

### Universo de colectividades



### Muestra

La selección de la muestra de personas fue no probabilística indicativa o por conveniencia, se escogieron los informantes claves por selección de la coordinadora de la Fundación, quien escogió 2 casos, dadas las condiciones de accesibilidad, conocimiento del tema y proximidad para ejecutar el estudio, escogiendo a los encargados de área de ambas empresas respecto a RSE.

La muestra de análisis es:

- 1 Ejecutivo de comunicaciones y RSE del Banco Falabella.
- 1 Ejecutivo de RSE Ultramar.
- 1 Ejecutivo de Coordinación Voluntariado Corporativo, Francisca Ibáñez.
- Voluntarios de cada una de las empresas.

### 4.3 Instrumentos de recolección de Información

1. Observación en terreno
2. Entrevistas
3. Relatos
4. Pautas de Observación de fortalezas y debilidades de las organizaciones

1. Observación: Explorar de forma directa, el acontecer de los espacios a estudiar. Comprender de esta forma los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren estas experiencias. Y aumentar de esta manera las posibilidades de que los sujetos que son estudiados se expresen de manera veraz.

Pauta del proceso de observación:

¿Cómo?: A través de la participación directa y observación abierta dentro del trabajo realizado en la práctica profesional como en el trabajo terreno para la ejecución de esta tesis, desde una participación y visitas pautadas.

¿Qué se va a observar?      Cómo se relacionan y trabajan tanto los encargados de RSE, junto a la Fundación Trascender y cómo llevan a cabo el trabajo destinado a la comunidad. Ya sea en entrevistas particulares, visitas tanto a la empresa, Fundación, y en los espacios donde se llevan a cabo los proyectos.

¿Cómo observar?              De forma directa, para evaluar actitudes y desarrollo de las actividades.

¿Dónde observar?	En los diferentes escenarios necesarios para conocer la realidad de los diferentes actores.
¿Qué observar?	Organización, actitud, estrategias, gestión, como se llevan a cabo los proyectos, desde su inicio hasta su final.
¿Cuándo observar?	En reuniones tanto en la Fundación Trascender, o con los representantes de RSE, salidas a terreno a comunidades, etc.
¿Cómo registrar?	Apuntes o notas de campo, relatos de experiencias.
¿Cómo analizar?	A partir de la interpretación de los relatos y cuestionarios.

2. Entrevista y relatos: Permiten obtener información valiosa de forma oral y específica sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando. Todo ello con el fin de describir la realidad, la percepción del mismo sujeto expresada con sus palabras. El relato puede ser expresado de forma oral o escrita. Se pretende rescatar en este caso una descripción de la interacción de los diferentes actores que articulan esta investigación, cada cual a partir de su propia experiencia.

¿Para qué entrevistar?	Para rescatar de forma presencial y directamente con su fuente lo que se pretende evaluar en la investigación y resolver las preguntas y objetivos.
¿Cómo entrevistar?	Coordinando internamente algún tipo de reunión en un lugar propicio que haga más propicia la

recopilación de la información. O en el caso de los relatos, vía audio o mail.

¿Cómo registrar? Mediante grabación, mail u otro, con el fin de rescatar textualmente el relato de la entrevista.

¿Cómo analizar? Según las preguntas y objetivos de investigación, diferenciar testimonios y dar respuesta a lo que se pretende analizar.

Observación participante y elaboración de una micro encuesta destinada a captar fortalezas y debilidades. Realizado en el desarrollo de la práctica profesional de la autora la autora de esta Tesis, quién participó en el desarrollo de algunos proyectos de ambas empresas. Como también información relevante entregada por los encargados de la Fundación y de ambas empresas, material que entrega herramientas necesarias para comprender ciertos paradigmas de este estudio. Como reportes de sus proyectos, debilidades y mejoras, entre otras. Datos que serán presentados en los resultados del estudio, dentro del análisis del sistema de cooperación de todos los actores.

A partir de esta metodología se trabajó el estudio a través de las siguientes

Etapas.

- Primera etapa:

Etapa de formulación del proyecto de investigación: Esta etapa se desarrolló con anterioridad mediante la definición de los lineamientos teóricos, epistemológicos y metodológicos durante el semestre de presentación del proyecto.

- Segunda etapa:

Etapa de abordaje y definición de referentes conceptuales (Objetivos):

- Conocer y evaluar la gestión y estrategias de trabajo de RSE en relación al trabajo realizado en conjunto con Fundación Trascender.
- Indagar en la responsabilidad social de las empresas con las cual trabaja la Fundación Trascender.
- Conocer los mecanismos de intervención con que trabaja esta misma.
- Diferenciar estrategias de trabajo de cada una de las empresas.
- Vislumbrar los intereses y/o compromisos particulares de cada empresa respecto a la RSE.
- Proyectar y evaluar el trabajo conjunto empresa sociedad como modelo de gestión sustentable a largo plazo.

En este período se aclaró la pregunta problema que introduce la tesis y establece los parámetros conceptuales a ser desarrollados en la investigación, con los cuales se construye el marco teórico.

- Tercera etapa:

Etapa de aproximación al método de indagación cualitativa: se determina el tipo de estudio y el enfoque que guiará la construcción del proceso de indagación metodológica, mediante el diseño de los instrumentos cualitativos, las matrices de contraste de información, observación, entrevista, etc.

Recopilación de la Información: Establecer esquema de evaluación y entrevistas al universo a estudiar, con el fin de comparar y evaluar el ejercicio de la RSE.

Análisis de la Información. Observación: Definir Fortalezas y debilidades.

- Cuarta etapa:

Diseño de Instrumentos cualitativos de recolección de opiniones: consulta y análisis de la opinión de actores seleccionados por su conocimiento y pertinencia sobre en el tema de la responsabilidad social. Esta consulta se realizó mediante

un mecanismo de entrevistas estructuradas con el fin de contrastar simultáneamente y hallar afinidades y disidencias frente al foco de interés. Entrevistas coordinadas previamente con la Encargada de Voluntariado corporativo de Fundación Trascender quien facilito el contacto para poder realizarlas.

- Quinta etapa:

Análisis de casos: Se establece un análisis de la información recopiladas frente a las prácticas de responsabilidad social empresarial haciendo una búsqueda de aquellas variables que son aptas de para ser analizadas, con el fin de aproximarnos al entendimiento del ejercicio de la responsabilidad social empresarial con su respectivo contraste cualitativo.

- Sexta etapa:

Interpretación de los resultados. Elaboración de conclusiones preliminares: Este contraste previo facilita la elaboración de algunas conclusiones preliminares, cuyo resultado nos permitirá determinar las dimensiones de todos los actores involucrados y con ellos establecer las herramientas necesarias para realizar un diagnóstico cualitativo de los subsistemas de la organización, reflejado en los encargados de área que trabajan la responsabilidad social evaluando las condiciones existentes, su estrategia de gestión y procesos organizacionales. Comprendiendo a partir de la investigación sus descripciones narrativas, contextos o eventos. Revelar situaciones y significados. Describir patrones y explicarlos. Explicar sucesos y hechos.

### 4.3.1 Fuentes documentales

Como fuentes documentales se utilizó diversos artículos tanto de la Fundación como de las empresas, puestos a disposición por estas organizaciones. Fuentes:

Memoria Fundación Trascender

Reportes de sostenibilidad Banco Falabella

Artículos Fundación Trascender

Artículos Banco Falabella

Página web Fundación Trascender

<http://www.fundaciontrascender.cl/>

Página web Banco Falabella:

<https://www.bancofalabella.cl/BancoFalabellaChile>

Página Web Grupo Ultramar

<http://www.ultramar.cl/>

### 4.3.2 Pautas de Cuestionario

Objetivo general	Técnicas y fuentes de Información
<p>1. Estudiar las relaciones de cooperación entre la Fundación Trascender y las empresas usuarias de sus servicios, de acuerdo a la percepción de sus actores principales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas cuestionario 1 RSE empresas preguntas: De la 10 a la 24.</li> <li>- Entrevistas cuestionario 2 Fundación Trascender preguntas: De la 10 a la 37.</li> <li>- Entrevistas cuestionario 3 Voluntarios preguntas: De la 7 a la 21.</li> </ul>
Objetivos Específicos	
<p>1. Describir los componentes principales de la Fundación Trascender, desde una mirada sistémica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de documentos</li> <li>- Observación participante</li> <li>- Entrevistas cuestionario 2 Fundación Trascender</li> </ul>
<p>2. Elaborar un análisis de caso descriptivo de dos empresas de distintos servicios que gestionan la RSE desde la perspectiva de sus prácticas y su relación con la Fundación Trascender.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de documentos</li> <li>- Entrevistas cuestionario 1 RSE empresas (Principal)</li> <li>- Entrevistas cuestionario 1 RSE empresas (Ultramar)</li> </ul>
<p>3. Describir la percepción y la recepción del trabajo realizado por Fundación Trascender por parte del departamento correspondiente a RSE de las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas cuestionario 1 RSE empresas (Principal)</li> <li>- Entrevistas cuestionario 1 RSE empresas (Ultramar)</li> </ul>
<p>4. Estudiar la mirada que tiene la Fundación respecto del trabajo realizado con las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas cuestionario 2 Fundación Trascender. De la 12 a la 37.</li> </ul>
<p>5. Describir el sistema de colaboración entre la Fundación Trascender y las empresas beneficiarias de sus actividades de intervención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas cuestionario 1 RSE empresas</li> <li>- Entrevistas cuestionario 2 Fundación Trascender</li> <li>- Entrevistas cuestionario 3 Voluntarios</li> </ul>

Cuestionarios en Anexo.

A partir del diseño metodológico se escogieron las técnicas los métodos de recogida de datos y con ello su aplicación, mediante la logística de trabajo. Las líneas que siguen describen esta parte del estudio.

#### 4.4 Logística de trabajo de terreno

Para coordinar la logística de trabajo de terreno fue necesario contactar a la coordinadora de Voluntariado corporativo de Fundación Trascender, quien previamente ofreció la facilidad de establecer el contacto con los encargados de área de RSE de las empresas con las que se va a trabajar, y se determinó la forma más viable de llevar a cabo esta entrevista, la modalidad presencial.

La encargada de voluntariado Corporativo de la Fundación, estableció contacto con ambas empresas y estas determinaron las fechas probables de Entrevistas y escogieron a un par de Voluntarios corporativos que puedan contar su experiencia en este tipo de Colaboración.

Se establecieron fechas probables de entrevistas para los días:

Encargado RSE Banco Falabella

Lugar: En dependencias de las Oficinas Administrativas del Banco.

Calle Moneda 970, Santiago.

Voluntarios Banco Falabella

Cuestionario previo realizado en proyecto de Emprendimiento Banco Falabella, en la práctica de la autora de la tesis en conjunto con Fundación Trascender, a finales del año 2015.

Información obtenida respecto a su relación con Fundación Trascender, se estableció a partir de la realización del cuestionario realizado a Francisca Ibáñez de Fundación Trascender.

Encargado RSE Ultramar naviera

Fecha: 20/01 /2017 Hora: 15:00 hrs

Lugar: En dependencias del Edificio principal de Principal. El Bosque norte 500, piso 15, Vitacura.

Voluntarios Ultramar naviera

Encuesta realizada por parte de Ultramar a sus voluntarios, al finalizar la jornada anual de proyectos año 2016.

Forma de trabajo:

1. Presentación personal.
2. Presentación del estudio.
3. Establecer diálogo.
4. Cuestionario.
5. Contactos voluntarios.
6. Relatos voluntarios.
7. Agradecimientos.

Acontecimientos:

Para la aplicación del cuestionario de la Encargada de Voluntariado corporativo de Fundación Trascender, fue necesario reunirse en un café para hacer más amena la realización de este, el día miércoles 04 de enero con la presentación de las preguntas vía netbook y grabadora de voz vía celular, grabación que demoró alrededor de media hora (30 min).

Respecto a la realización del cuestionario de la Encargada de desarrollo sustentable de la naviera Ultramar, fue necesario reunirse en las dependencias de la empresa, el día viernes 20 de enero, donde se puso a disposición una

oficina para la realización de la entrevista, la cual en su totalidad duró alrededor de 45 min, donde se presentó el tema en cuestión, cuestionario, dudas y consultas, como se menciona a continuación.

Los pasos a seguir fueron:

Presentación del tema.

Establecer dialogo.

Realización de entrevista con el cuestionario.

Aclaración de dudas, consultas.

Agradecimientos.

No ocurrió ningún tipo de percance y se realizó todo de manera óptima.

#### 4.5 Plan de análisis

Mediante la realización de un Informe, se pretende:

Realizar de forma expositiva la trasmisión de información precisa respecto de un asunto específico. El informe exige la exclusión de cualquier juicio sobre los hechos (los datos) y la presentación escueta y ordenada de todo aquello pertinente para lograr la clara comprensión del asunto. Responde a las preguntas ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y su extensión es variable según el fin que persiga Las partes que integran el informe son:

1. Título

2. Texto central que a su vez se divide en diagrama es una representación gráfica, hecho con mayor o menor habilidad e imaginación que representa de manera clara la relación entre hechos, ideas o procedimientos Deber ser una palabra imagen que facilite la evocación, la sugerencia y el recuerdo instantáneo El diagrama es otra alternativa para la toma de notas.

Realizar cuadro comparativo que permita evaluar las respuestas de los actores en estudio. El texto comparativo muestra cómo dos o más personas, lugares o cosas son iguales o diferentes Establece niveles, aspectos de un tema a los que se le aplica relaciones de similitud, de diferencia, de contraste, de jerarquización

En este cuadro comparativo la idea es que el contenido aparezca clasificado por niveles o rangos. Estas relaciones se representan, mediante llaves, flechas, etc. Se trata de una síntesis diagramada que permite la fijación visual del lugar que ocupan los conceptos en el total del tema. Elaborando de esta forma un cuadro sinóptico, el cual pretende:

- a) Ser lo más breve posible
- b) No contener detalles demasiado minuciosos o secundarios
- c) Debe contener lo esencial del tema tratado

Los pasos para su construcción son:

1. Identificar la idea central.
2. Conocida la idea central, releer la notación marginal buscando aquella que se relaciona directamente con la IC, ya que son las que le siguen en importancia.
3. A medida que se realiza el cuadro ir calculando mentalmente el espacio que ocupará para lograr una distribución armónica.
4. Imaginar la hoja dividida en franjas verticales y ubicar la idea central en la primera.
5. En la segunda franja escribir la idea central que se relaciona directamente con el secundario (2 ° rango).
- 6 En la tercera franja escribir la idea que se relaciona directamente con las del 2 ° rango Estas son de 3er rango Y así sucesivamente.

A partir de esto:

-Identificar lo que se desea comparar. Deben ser valores sujetos de análisis de clasificación conceptual. Y colocar en forma de columnas para poder comparar con otros datos.

-Señalar los parámetros comparables o no. No importa si algunos datos en la columna quedan sin poner porque no hay elementos de esa característica, justamente es la intención de estas tablas, evaluar que elementos tienen más o menos ventajas o los que son mejores que los demás.

-Identificar las características de cada categoría que se desee comparar. Para ello se colocan los ítems que se quiere identificar anteriormente para luego asignar en columnas las características de cada cosa que se desee comparar.

Por último:

-Realizar las afirmaciones más importantes que surgen de la comparación. Se coloca el título del cuadro comparativo y se puede añadir la información adicional que se desee como por ejemplo quién hizo el cuadro comparativo.

### Análisis de resultados

Para comenzar con el análisis de resultados es necesario indicar que este estudio, como se menciona en capítulos anteriores, precisamente en el Marco Teórico es de carácter sistémico donde se pretende conocer cómo se ejecuta la relación de diferentes actores para hacer posible una efectiva articulación de sistemas en colaboración. Es por esto que el análisis se hace a partir del enfoque sistémico de las 7 S creado por la consultora McKinsey (Peters y Watermann, 1988). Este enfoque une los componentes básicos para cualquier sistema organizativo. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. Articulando de esta forma una comunicación que enlace todos los componentes de una organización y de esta forma llevar a cabo de forma eficiente todos sus procedimientos, siguiendo su enfoque estratégico desde la interdependencia de todos estos mecanismos para la articulación eficiente de este sistema.

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada uno de los componentes de la organización, junto con la incorporación de otras perspectivas teóricas que potencian el estudio, información obtenida en la recopilación de información y en las encuestas y entrevistas realizadas.

## 5.1 Descripción de la Fundación Trascender



La Fundación Trascender nació en el año 2001 por iniciativa de un grupo de profesionales jóvenes que compartían el ideal de convertir su ejercicio laboral, conocimientos y oportunidades en una misión de servicio a los demás, con el objeto de organizar y desarrollar una red de voluntarios, compuesta por profesionales dispuestos a prestar sus servicios en forma gratuita tanto a personas en situación de vulnerabilidad, como a grupos, comunidades o a corporaciones y fundaciones que trabajen de alguna manera por la superación de la pobreza.

### Misión, visión y valores compartidos

Para conocer estas perspectivas desde el modelo de las 7 S se incluyó la idea de misión, visión y valores compartidos que potencian el entendimiento del estudio.

La Fundación tiene como Misión: “Sensibilizar y movilizar a profesionales y técnicos voluntarios y vincularlos a organizaciones sociales a través de proyectos de calidad que respondan a las necesidades concretas de éstas y que contribuyan a la superación de la pobreza”;

Su visión afirma: “Contribuir a una sociedad más justa, integrada y comprometida en la superación de la pobreza del país”; y

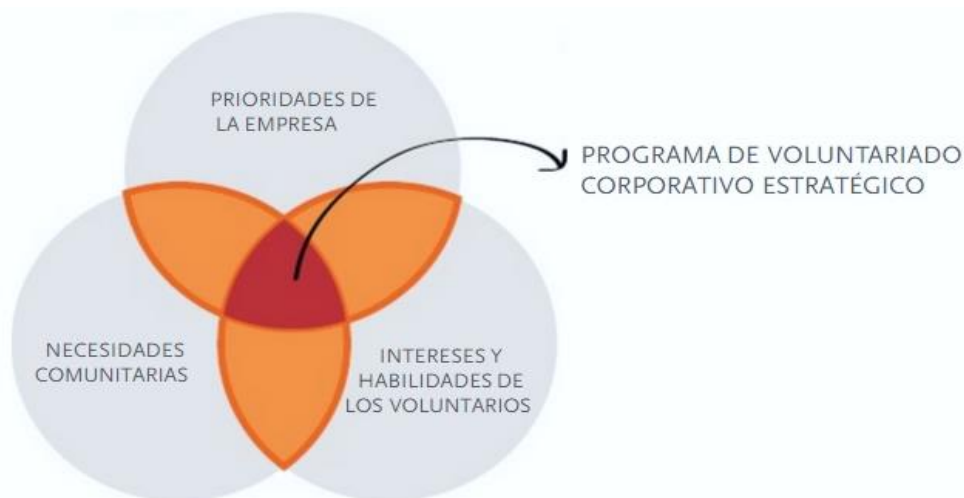
Valores: Para Fundación Trascender, “la superación de la pobreza está en el centro de las políticas sociales del país. Ese es el tema que nos convoca. Y es a través del voluntariado que la Fundación pretende mejorar la calidad de vida de los más vulnerables, construyendo capital humano en las organizaciones sociales que trabajan, precisamente, con el tema de la superación de la pobreza. Así, entre nuestros valores institucionales están el compromiso, el espíritu emprendedor, la transparencia y el trabajo en equipo”.

(<http://www.fundaciontrascender.cl/>)

A la Fundación le asiste la convicción que los principales elementos para superar las desigualdades de Chile se combinan a través de la integración y vínculo social, fortaleciendo el capital humano de los diferentes actores de las empresas que articulan su trabajo corporativo junto con la Fundación, y en quienes va destinado el proyecto, es decir, sus beneficiarios. El modelo de la Fundación es simple. Por un lado, hay muchas personas dentro de las empresas que quieren hacer voluntariado, pero no de cualquier tipo, sino que uno que comprometa desde la profesión del voluntario. Por el otro, existen cientos de organizaciones sociales, muchas de ellas desconocidas y alejadas de la ayuda que normalmente les llega a las más grandes. Es en este cruce entonces donde se instala Trascender y se transforma en un puente que une a los voluntarios, profesionales o técnicos, con las necesidades de aquellas organizaciones que se dedican a superar la pobreza es buscando contribuir a una sociedad más justa, trabajando directamente desde donde se producen los cambios. Este cambio no sólo se ve reflejado en las personas, sino también en las empresas, en donde está la gran mayoría de los profesionales del país. El voluntariado que realizan hoy las compañías, y que promueve Trascender, se aleja del asistencialismo y se instala como un valor interno en sí mismo. Son muchas las empresas, privadas y públicas, que promueven la cultura del voluntariado. Afortunadamente, Trascender ha sido parte de este cambio y se ha transformado en un verdadero socio de aquellos con los que trabaja, entregando a las organizaciones herramientas y habilidades que puedan replicar en el futuro y así poder mejorar su gestión de manera autónoma.

En relación al trabajo que realiza junto a empresas, la Fundación implementa el voluntariado corporativo como forma de trabajo en la que Trascender se vincula a una empresa formando una alianza para realizar diferentes proyectos que potencien y mejoren la labor de organizaciones sociales elegidas. Mediante la realización de asesorías y proyectos a organizaciones sociales con la participación activa de profesionales voluntarios y a través de esto, vincular a los distintos actores de la sociedad, como lo son el sector público, el sector privado y la sociedad civil.

Esta metodología permite que la empresa manifieste su compromiso solidario con la sociedad y aporte con su activo más valioso: el capital humano, considerado como una de las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: la formación, educación, escolarización, el conocimiento, la salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo, es decir su fuerza mental con la que son capaces de desarrollar y contribuir a los objetivos de la empresa contando con la actitud adecuada para estar dispuestos a crecer dentro de la organización y por tanto, a mostrar una conducta de excelencia a la hora de desarrollar su trabajo. El trabajador es protagonista y lidera cada una de las acciones que materializan el compromiso de la empresa con una determinada organización. A partir del puente de Trascender con las empresas y las organizaciones, se realiza un lanzamiento de campaña interna para motivar a los trabajadores a inscribirse en diferentes proyectos. Se hace un trabajo para que la organización y los voluntarios formen un vínculo, el que Trascender luego monitorea. Además, realiza un seguimiento de los diferentes proyectos que se desarrollan, entregando todo el apoyo necesario.



Fuente: Manual de Voluntariado Corporativo

La labor que realiza esta Fundación junto a empresas es la administración de proyectos de consultoría llevados a cabo por profesionales voluntarios de la empresa. Las ideas de los proyectos atienden necesidades de organizaciones sociales sin fines de lucro que trabajan por la superación de la pobreza, con el

fin de aportar al crecimiento y la autogestión de las organizaciones sociales con las que colabora a través del voluntariado profesional.

Según la necesidad de la organización social, se inserta un voluntario profesional que tenga el perfil adecuado para ejecutar el proyecto solicitado. La Fundación está siempre presente en cada proyecto, acompañándolos en el seguimiento y atenta al cumplimiento de los plazos y responsabilidades.

La organización, tiene como objetivo canalizar la inquietud social de los trabajadores a través de una iniciativa que aproveche su capital humano, capacidades profesionales y competencias personales de una manera eficiente; y de esta forma articular la RSE y/o cultura organizacional de la empresa.

La Fundación Trascender establece como eje propulsor fomentar el Voluntariado Profesional y corporativo como una forma de contribuir a la superación de la pobreza, desde la entrega de capital humano e intelectual. Por tanto, desde el presidente del directorio, hacia los demás cargos que le siguen, se establecen proyectos y acuerdos económicos con Voluntarios profesionales o Empresas a trabajar.

Se diseñan proyectos en función del Capital humano de la Empresa y los profesionales Voluntarios, los que se dedican principalmente a la educación y capacitación de distintos públicos como equipos de trabajo y grupos de beneficiarios de organizaciones sociales sin fines de lucro, así como también comunidades, grupos escolares, agrupaciones, entre otros. El objetivo de este tipo de programas es mejorar sus gestiones o su calidad de vida.

Existen también programas que enmarcan todas aquellas asesorías legales que requieren las organizaciones sociales. También la Fundación se preocupa de la formalización y asesoría en figura jurídica, mecanismos legales, estudios y todo lo que tenga que ver con el mundo legal de las organizaciones sociales sin fines de lucro, desde fundaciones hasta juntas de vecinos y agrupaciones de dirigentes.

A partir de la designación de los actores y los proyectos a trabajar se establecen cronogramas y fechas de trabajo, los que se realizan generalmente durante un semestre o en tiempos menores a un año, aproximadamente.

Una vez aceptado el proyecto, en el área de RSE y voluntariado corporativo la encargada de voluntariado corporativo de la Fundación comienza con la gestión. A partir de las fechas tentativas del cronograma, se inicia la invitación presencial (en la empresa) a los trabajadores de la empresa a participar del proyecto o los proyectos que se lleven a cabo, aceptando invitación como voluntario corporativo de su empresa, dedicando tiempo laboral al proyecto en cuestión, donde económicamente se hace cargo la empresa, y da las facilidades necesarias para que sus trabajadores puedan participar. Una vez aceptada la participación se determina el rol a cumplir por el trabajador según sus capacidades laborales y temporalidad.

De aquí en adelante la encargada de Voluntariado Corporativo, establece lazos entre empresa y organización o comunidad, contacta, gestiona, establece lugares de trabajo, rescata relatos, grabaciones, se realizan reuniones tanto con los voluntarios, como con los grupos sociales. Se articula durante el periodo de duración del proyecto, la gestión completa de esta, desde su inicio hasta su término, estableciendo como visión estratégica fomentar a largo plazo estos mecanismos de intervención y vincular en más personas u organizaciones la realización de este tipo de proyectos.

## 5.2 Estrategia de la Fundación

Como se menciona en el Marco teórico del estudio, la estrategia de una organización “Es el conjunto de ideas, actividades, acciones y recursos que de manera racional y organizada permiten llevar a una organización desde su estado actual hasta el estado futuro deseado por ella” (E. Lawrence, 1987). Define la dirección y el alcance de una organización a largo plazo. Se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Se podría comparar con el cerebro de una organización. Es de vital importancia plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.

La estrategia de la Fundación tiene como objetivo entregar las herramientas necesarias a diferentes empresas que requieran habilidades específicas con las cuales trabaja la Fundación, en este caso, proyectos de voluntariado corporativo (RSE) y profesional. Donde la empresa externaliza sus costos fijos transformándolos en costos variables a una organización externa a la propia la cual llevará a cabo la gestión respecto a los proyectos antes mencionados, dejando en manos de esta Fundación el ejercicio de estos proyectos dentro de la empresa, debido a su expertise en el tema.

Una vez establecidos los acuerdos económicos se determina la forma de iniciar los proyectos y con ello se evalúa el capital humano que existe en las diversas empresas con quienes trabaja, con la cual se escoge el destinatario del proyecto (comunidad) de intervención donde el Voluntariado corporativo tiene como fin último contribuir a la superación de la pobreza, desde la entrega de capital humano e intelectual, a partir de una retroalimentación mutua entre todos los actores que participan de los proyectos, tanto la comunidad a quien va dirigido, como a los mismos voluntarios y participantes de la empresa y la Fundación. Los Profesionales Voluntarios trabajan en asesorías y capacitaciones; donde se

invierten los recursos de los proyectos de la Fundación; los cuales buscan fortalecer y potenciar a organizaciones sociales con sus conocimientos, experiencia y expertise, entregándoles las herramientas necesarias que cada organización necesite, vinculándose así con realidades diferentes a la propias y con proyectos que contribuyen directamente a mejorar la calidad de vida de las personas, su fortalecimiento, desarrollo humano, social y cultural de organizaciones sociales.

Es por esto que la Fundación se preocupa de gestionar de manera óptima cada paso desde la convocatoria de los voluntarios hasta a quienes va destinado, contacto directo con cada uno de ellos, citas, fechas, coordinación de todo el proyecto, etc.

Todo con el fin de romper la brecha social de conocimiento y oportunidades, trabajando en conjunto con las organizaciones e instalando capacidades que les den mayor sustentabilidad y contribuyan a mejorar su gestión y calidad de vida de voluntarios, miembros y beneficiarios. Este es un principio que tiene la Fundación para la realización de todos sus proyectos. Por la necesidad que tiene la empresa de potenciar el capital humano de sus trabajadores en pro de un bienestar común que potencia a través de toda esta gestión a todos los actores involucrados, tanto de la empresa, la Fundación y la comunidad.

También forma parte de su estrategia el hecho de que la Fundación establece alianzas y redes de contacto tanto del directorio ejecutivo con otras organizaciones y/o empresas, como desde el interés directo de la empresa hacia la Fundación, por su reconocimiento en especialización en el área de Voluntariado corporativo que hoy es uno de los modelos más reconocidos dentro de la RSE, lo que ha fomentado el interés de diversas empresas. Trabaja actualmente con un par de empresas de renombre, lo que responde a una estrategia de marketing, tiene que ver con la sostenibilidad de Trascender. Responde a cómo hacer para que se mantenga en el tiempo, tiene que ver con lo financiero para poder mantener la Fundación, y con ello posicionarse en frente a otras fundaciones que se dediquen a lo mismo, es decir su competencia directa.

A nivel financiero, la Fundación se dedica al trabajo del voluntariado corporativo con el fin de generar el dinero que otros proyectos no realizan, ya que en las empresas es donde se recauda la mayoría del financiamiento. Este dinero se cancela a través de la valorización de las horas hombre con 2 UF o sea cada vez que un voluntario dona una hora la empresa está donando 2 UF. Aparte de eso se hace un pago que permite a la Fundación sostenerse y poder continuar y financiar otro tipo de proyectos como son el voluntariado profesional donde no hay empresas vinculadas.

### 5.3 Procedimientos o procesos de la Fundación

Para poder llevar a cabo de forma eficiente la vinculación tanto de las empresas con la Fundación es necesario realizar un conjunto de actividades que permitan alcanzar sus objetivos específicos. Los procesos deben ser relevados en sus respectivas organizaciones con la finalidad de alcanzar tanto de forma eficiente, efectiva y económicamente viable su vinculación y la realización de los proyectos. El proceso está vinculado a la misión, producto y servicios que ofrece la empresa tanto como de la Fundación. Procedimientos que en caso de la componentes de las 7 S se define como los sistemas de la organización, los cuales, Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo. Por tanto, para comprender como se articula la colaboración de los diferentes actores que establecen esta vinculación entre Fundación, Empresa y comunidad es preciso conocer;

#### La labor y el proceso

- ¿Qué es lo que debe hacerse?

Realizar proyectos de RSE que tengan vinculación directa con funcionarios de las empresas y con la comunidad. Gestionados por Fundación Trascender.

Para iniciar, se debe:

- Establecer reuniones para determinar costos y llegar a un acuerdo mutuo, tanto económico, como la definición del proyecto a realizar.
- El Director ejecutivo deja a cargo de la operación a la encargada de Voluntariado corporativo de la Fundación, quien diseña el proyecto y con ello su gestión, todo a partir de los acuerdos establecidos previamente.
- ¿Con qué equipo se lleva a cabo el proyecto?

Se seleccionan voluntarios a partir del capital humano de la empresa y se establece el proyecto que más se vincule con los intereses de esta y con ello a quienes irá destinado.

- El área de voluntariado corporativo de la Fundación contacta al grupo de la comunidad a quien se destinara el proyecto. En algunos casos se contactan a municipalidades, agrupaciones o colegios, entre otros.
- Se realiza una invitación en la empresa para que se inscriban voluntarios.
- ¿Cómo se hará el proyecto?

Se establecen contacto vía página web, fan page, mail y/o recomendaciones directas. La Fundación se da a conocer de forma presencial a través de ferias, charlas, etc. donde participan de vez en cuando para presentar su trabajo.

1. Se realiza el cronograma del proyecto.
  2. Se llega a acuerdo y se empieza a ejecutar el proyecto que acepte la institución privada.
- ¿Dónde habrá de hacerse el proyecto?

Se realiza tanto en dependencias de la Empresa, o mediante arriendo de salas, o lugares facilitados por la comunidad.

La labor y la relación con labores de otras personas

- ¿Quién realizará y a quién irá a la realización del proyecto?

Los proyectos se gestionan presencialmente por la Encargada de voluntariado corporativo de Fundación trascender, quien junto a voluntarios participan activamente en todo el proceso del proyecto junto a la comunidad.

- ¿Quién controlará el proyecto?

Desde la Empresa lo controlan los responsables de RSE de la empresa, quien están en contacto permanente con sus voluntarios y la encargada de RSE y voluntariado corporativo de la Fundación Trascender, y en esta se controla bajo los mandatos del Directos Ejecutivo de la Región Metropolitana de la Fundación.

#### Dimensión de la labor

- ¿Cuándo habrá de hacerse el trabajo?

Los proyectos se realizan habitualmente dentro de un periodo anual, establecidos por las jornadas laborales propias de las Empresas. Pudiendo durar aproximadamente un semestre o alrededor de 10 meses máximo.

La forma en que se desarrollan estos proyectos desde el comienzo de la realización, su gestión, el contacto, etc. hasta su término. Proceso:

1. Contactar personalmente a los participantes.
2. Entablar lazos directos.
3. Solucionar dudas y necesidades.
4. Acompañamiento.
5. Ser el lazo directo entre la institución privada y la comunidad.
6. Apoyar y gestionar para que el proyecto se lleve a cabo en óptimas condiciones.

- ¿Cuáles serán las condiciones en las que habrá de hacerse el trabajo?

Las condiciones mínimas es contar con una cantidad de voluntarios que permita la realización del proyecto, con ello se establece el grupo o comunidad donde se llevará a cabo, contar también con dependencias para la realización de los proyectos, movilización y los artículos básicos en caso de presentaciones, exposiciones u otros (Data show, computador, celular, etc). No existe movilización propia por parte de la Fundación y en casos necesarios las empresas se hacen cargo de esto.

- ¿Qué se les pedirá a los participantes?

A los participantes, tanto de las Empresas, la Fundación y la Comunidad, se les pide disposición y compromiso, y contar con ellos en toda la realización del proyecto.

- ¿Cuál será la paga por la labor o financiamiento?

El Director ejecutivo de la RM de la Fundación entabla una relación financiera con empresa u/o institución privada, de la cual se establecen los costos para poder llevar a cabo la realización de los proyectos.

- ¿Cómo se realiza el financiamiento de la Fundación?

Mediante los costos de los proyectos, lo cual abarca toda su gestión. Como también el aporte mensual de socios de la Fundación.

- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación externa de la Fundación?

Para darse a conocer la Fundación potencia sus redes de contacto con el fin de darse a conocer de forma presencial, también mediante los mecanismos de comunicación convencional actual: Twitter, Facebook, página web.

Empresas y Alianzas Fundación Trascender:

#### Empresas



#### Alianzas



## 5.4 Estructura de la Fundación

La estructura es el padrón de tareas o conjunto de tareas de una organización. Determina las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes. Se encuentra supeditada a la estrategia, siendo un elemento facilitador para alcanzar una serie de objetivos. Las variables de la estructura de la organización, son un conjunto de 7 variables algunas con dimensiones que a partir de su interdependencia establecen un todo sistémico. Estas variables son:

1. Tamaño de la organización.
2. Grado de Complejidad.
  - Diferenciación horizontal.
  - Diferenciación vertical.
  - Dispersión espacial.
3. Grado de Centralización.
4. Grado de Formalización.
5. Tendencia a la Especialización.
  - Competencias.
  - Personas.
6. Tendencia a la Estandarización.
7. Tecnología como componente y determinante de su estructura.

### 1. Tamaño de la organización

El tamaño es un variable de la estructura. Parece ser un concepto simple: número de personas que tiene una organización. Sin embargo, basta señalar que, por lo común frente a un aumento en el tamaño, la organización tendería a ser más compleja y formalizada. El tamaño no sólo alude al número de personas que compone la organización, sino que además a su capacidad física, al número de clientes, a la cantidad de las corrientes de entradas y de salidas del sistema, como también a su capacidad financiera en términos de patrimonio o activos netos. En Chile se usa el parámetro de ventas anuales, medidas en UF en empresas comerciales e industriales.

La Fundación cuenta con un equipo de 15 personas. (Hombres: 9 - Mujeres: 6).

Todos profesionales, no existen cargos administrativos. Cada uno está a cargo de llevar a cabo la gestión de los proyectos. Por lo tanto, es de vital importancia conocer los diferentes paradigmas que rodean el que hacer de este tipo de organización, los cuales se conocerán a continuación.

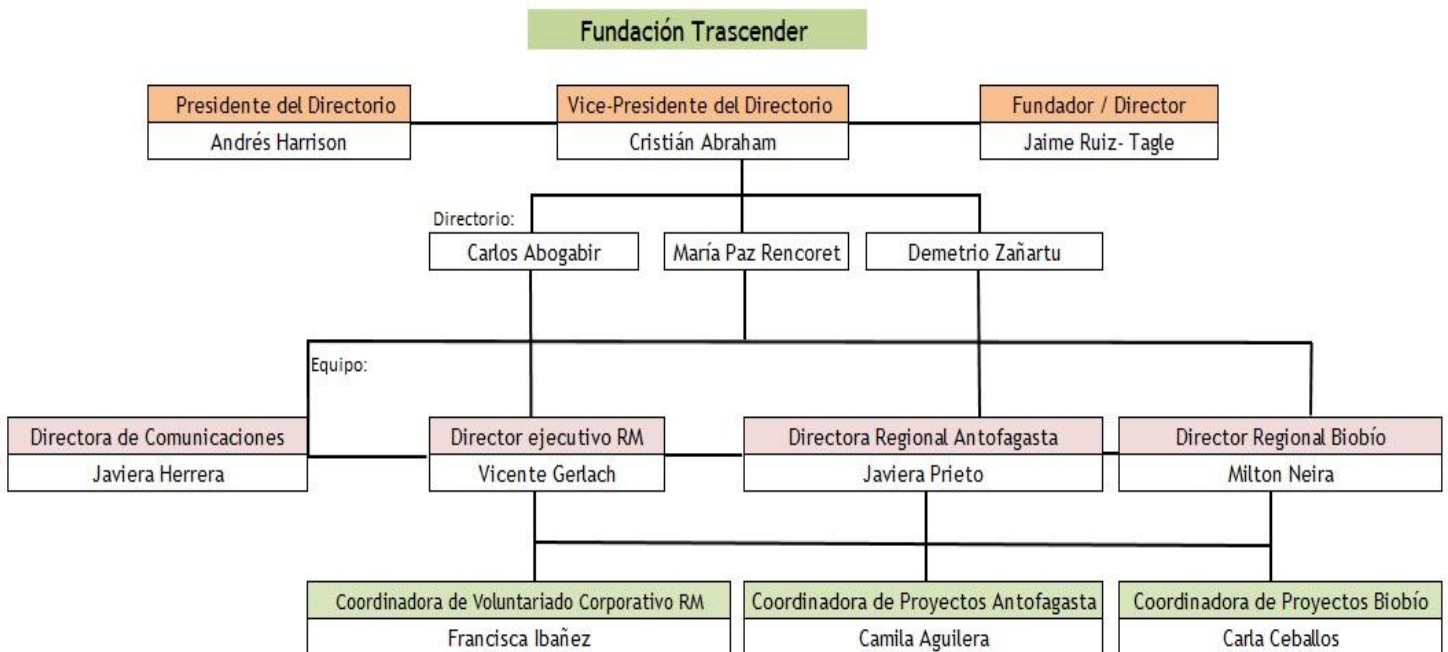
## **2. Grado de Complejidad**

La complejidad de la organización alude al grado de diferenciación y forma que toma la estructura organizacional, y que se traducen en orientaciones horizontales, verticales y espaciales.

Por ejemplo, si se da una fuerte diferenciación horizontal entre las unidades que componen la organización, puede ocurrir que mientras mayor sea el número de éstas, la organización tenderá a ser más compleja. Por otro lado, si la diferenciación es muy profunda en la cantidad de niveles jerárquicos de la organización, es más compleja la organización. Y si se toma la diferenciación espacial, estamos aludiendo a la dispersión física o geográfica de la organización. Si es alta la dispersión, aumenta el grado de complejidad de la organización.

Esto repercute de hecho en los sistemas de comunicación y control de la organización. Adquiere importancia la variable tamaño, por cuanto es evidente que determina al menos directamente la dispersión espacial, y afecta en gran medida la diferenciación vertical por cuanto en las grandes organizaciones se dan mayores niveles jerárquicos. Las jerarquías con varios niveles tienden a ser más bien planas, aumenta el grado de complejidad horizontal. Un elemento central de la aplicación de estas y otras variables de la estructura organizacional, es que permite evaluar y comprender el comportamiento de los miembros de la organización en función de las relaciones sociales que establecen. Lo interesante radica que las partes que componen una estructura pueden variar mucho en su concreción sin que cambie la identidad de la estructura.

## Dimensiones de la complejidad



(Fuente: Propia)

### Diferenciación horizontal:

Hace referencia a la división del trabajo en tareas y subtareas a un mismo nivel organizacional, y viene representada por un número de individuos o unidades que lo configuran (baja complejidad y alta complejidad horizontal). Con el incremento de la especialización de las tareas, como en el aumento de la formación especializada, existirán mayores niveles de diferenciación horizontal. En Fundación Trascender existe una diferenciación horizontal más bien estrecha, ya que los cargos en general son directivos y coordinadores, por lo tanto, tiene una estructura más bien plana y se reducen los segmentos horizontales de la organización, esto sirve para entablar, gestionar y articular de mejor forma las redes de todos en la Fundación y con ello a los proyectos.

### Diferenciación Vertical:

Se relaciona a la división del trabajo según su nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando y es conocido como proceso escalar. Aquí el trabajo se divide según la autoridad que tiene cada unidad o persona sobre otra unidad o persona

de la organización, estando esta diferenciación representada por el número de niveles distintos en una empresa (Baja y alta complejidad vertical), donde no existe notoriamente una jerarquización de los roles, por lo tanto, la excesiva diferenciación vertical puede acarrear numerosos problemas: la comunicación a través de los distintos niveles jerárquicos fluye de forma lenta, el problema de toma de decisiones se atasca y la alta dirección se distancia de los acontecimientos del día a día que se desarrollan en los niveles inferiores de la organización.

Existe una profundidad de 4 elementos en la jerarquía organizacional, lo que muestra que no existe gran amplitud hacia los sub grupos ya que estos en gran parte son coordinadores o directores.

1er Grupo:

- Presidente
- Vicepresidente
- Fundador

2do Grupo:

- Directivos

3er Grupo:

- Directivos regionales

4to grupo:

- Coordinadores

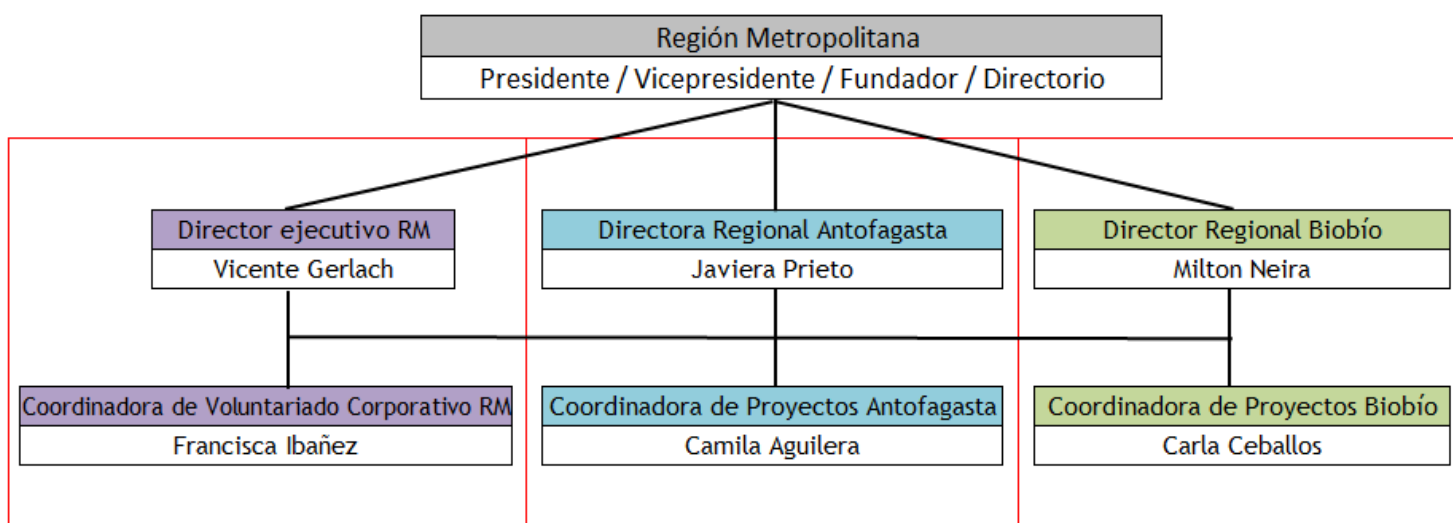
Dispersión espacial:

La dispersión o diferenciación espacial implica la ubicación geográfica de distintas funciones y actividades organizativas. Tiene que ver con el hecho de que las organizaciones a medida que aumenta la complejidad no siempre las funciones se llevan a cabo en el mismo lugar, o que en otros espacios se replique la misma estructura. Existe una diferenciación espacial que se divide en tres

grupos ubicados en diferentes regiones de Chile: Antofagasta, Bío Bío y Región Metropolitana, las cuales se definirían como filiales, ya que cada una de ellas realizan las mismas labores.

Presidente / Vicepresidente / Fundador y Directivos, se ubican geográficamente en la Región Metropolitana. Por tanto, disminuye la complejidad en la comunicación, la coordinación y el control de los proyectos se hace más factible.

Sin embargo, y a pesar de esta distancia, existe buena comunicación entre los 3 equipos regionales, los cuales realizan semanalmente reuniones grupales entre directivos regionales y sus respectivos coordinadores vía Skype para poder compartir y evaluar los desafíos semanales que tiene cada región, proyectos, reuniones, charlas, etc.



(Fuente: Propia)

### 3. Grado de Centralización

Esta variable corresponde al porcentaje de decisiones importantes tomadas en la cúspide o alta dirección, manera en que se decide y entre quienes, se refiere al lugar donde se establece la toma de las decisiones importantes de una organización, se relaciona directamente con la distribución del poder, las responsabilidades asociadas y el grado de participación de los miembros de ella (Mario Soko, 2008).

El punto de equilibrio debe estar en el intermedio de la centralización y la descentralización. Una estructura está más centralizada si la delegación de autoridad tiende a restringirse a los niveles altos de la organización. Si aumenta el nivel de delegación en un grado elevado, estamos frente a una estructura descentralizada.

La centralización implica siempre un control más directo sobre las actividades de la organización, y no solamente el aspecto de quien toma decisiones. Señala Hall, que “si el personal en los niveles más bajos de la organización toma muchas decisiones, pero estas son programadas por políticas, se mantiene aún un alto grado de centralización” (Richard Hall, 1988. p 112).

En este caso la Fundación tiene una estructura descentralizada ya que la toma de decisiones se establece a partir de los mandos particulares en cada región; Región Metropolitana, Antofagasta y Concepción (Bío Bío) las cuales tienen una libre autonomía para llevar a cabo la toma de decisiones en la realización de los proyectos. Las decisiones más importantes que en este caso serían las económicas, las gestionan los directivos oficiales o accionistas junto a cada directivo regional una vez llegado a acuerdo y cierre de proyectos, a partir de esto se articula la gestión dando paso a la intervención directa de los coordinadores de cada región, quienes están a cargo de llevar a cabo cada proyecto, y son generalmente la cara más visible de la Fundación. La presidencia y fundador, cumple un rol más evaluativo y no interviene directamente en la gestión de las provincias.

#### 4. Grado de Formalización

Cuando Max Weber define la burocracia y menciona sus características principales, señala que en las organizaciones se da una serie de reglas y reglamentos formalmente establecidos (reglas escritas), que permiten la coordinación de actividades diversas. La formalización es una variable que alude al grado de apego a las normas por parte de los miembros de la organización. La toma de decisiones necesariamente está ligada a cierto grado de formalización (Mario Soko, 2008). Las organizaciones suelen crear manuales de instrucciones, descripciones de puestos de trabajo, así como otros documentos que tienen como finalidad guiar la conducta del empleado. Cuanto mayor sea el nivel de dependencia de estos documentos escritos, mayor será el grado de formalización de la empresa. Es la variable que más impacta directamente en el comportamiento de las personas. Se entiende la formalización como inversamente proporcional a la libertad o discrecionalidad.

A medida que una organización se especializa y crece, y disminuye el autocontrol o los lazos primarios (como por ejemplo una microempresa familiar) tiende por efectos de control a formalizarse. Es este proceso de crecimiento la estabilidad de la organización estaría en función directa de su grado de formalización, el cual no debe entenderse como una rigidez de la estructura organizacional. Así, por ejemplo, pueden existir organizaciones altamente formalizadas, con un estricto apego a las reglas y manuales de procedimientos, y pueden tener una estructura descentralizada de autoridad.

En la Fundación Trascender al existir un pequeño grupo de trabajo, las responsabilidades recaen en los representantes de las áreas, quienes realizan la gestión de los proyectos, por lo cual, no existe un nivel de formalización que determine en gran medida el que hacer de las cosas, por ende, los diferentes funcionarios de la Fundación pueden determinar de forma libremente que hacer y que no, sin embargo si es urgente o contingente la opinión de otros responsables de la Fundación, se comunica con el Director Ejecutivo de la Fundación, con quien se establecen los diálogos u aprobaciones pertinentes para

poder solucionar o llevar a cabo de manera óptima el desarrollo de los proyectos o gestión de la Fundación. Sin embargo, no existe un sistema normativo o reglamento interno que establezca normas formales de trabajo. Ya que al ser una organización pequeña solo existen pautas de trabajo, pero no normas, ya que está operando en el boca a boca y no existen documentos por escrito. Sin embargo, existe un fuerte apego a las pautas de trabajo, aunque estas no estén formalizadas.

## **5. Tendencia a la Especialización**

La especialización es una variable que se refiere a la práctica donde exista quienes estén capacitados para desenvolverse en un área específica del trabajo. Capaces de asignar tareas y actividades especiales para los trabajadores individuales o grupos, quien posea conocimientos técnicos y capacitados sobre un tema en específico, y posea un rol determinado.

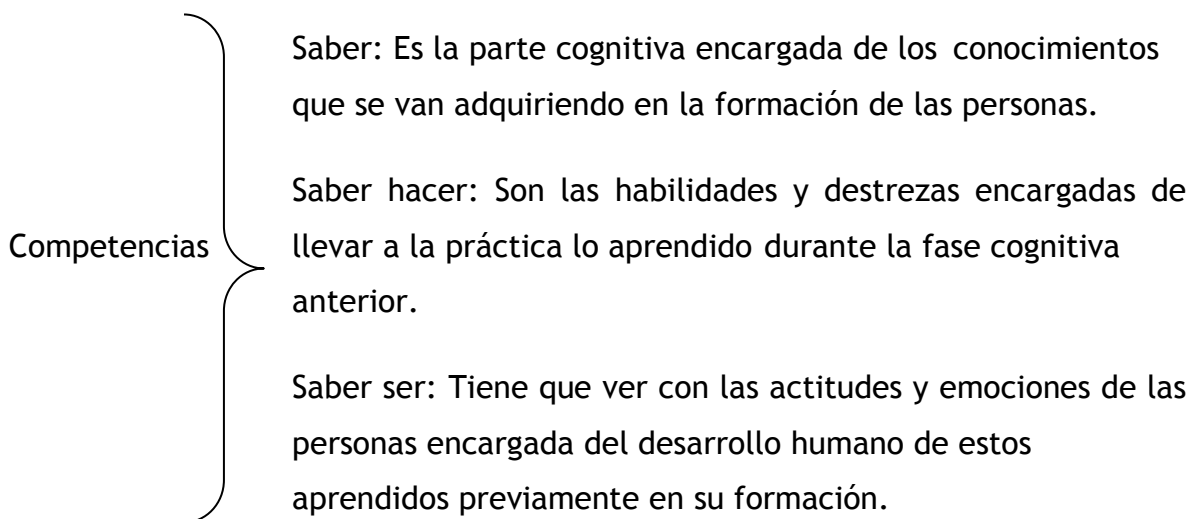
Está ligada indisolublemente a la división social del trabajo. La división del trabajo contribuye directamente al aumento de la productividad, hasta el grado que comprometa la eficacia del recurso humano, o el grado de respuesta de la organización a los objetivos o necesidades de sus miembros. Existen atributos primordiales que están en la Fundación, el buen capital humano y profesional fomenta un óptimo compromiso colectivo, que se percibe por la existencia un buen trabajo en equipo, lo que favoreciendo el logro de los objetivos de la organización. Institucionalmente existe una orientación grupal al logro y al servicio. Lo que ayuda a identificar y comprender las necesidades y expectativas de las personas en relación con la empresa y atenderlas con la calidad requerida. Posee también una buena comunicación entre todos quienes son miembros de la Fundación, lo que afianza las relaciones y el compromiso con los fines de la organización. División del trabajo, cargos:

- Presidente Directorio
- Vicepresidente Directorio

- Fundador, Director
- Director (1)
- Director (2)
- Directora (3)
- Director ejecutivo Región Metropolitana
- Directora de Comunicaciones
- Directora Regional Antofagasta.
- Director Regional Biobío
- Coordinadora de Proyectos Antofagasta
- Coordinadora de Proyectos Concepción.
- Coordinadora de Voluntariado Corporativo Región Metropolitana.
- Abogado.

## Competencias

Estos a su vez, deben contar con un potencial adecuado para llevar adelante la estrategia definida. A partir de conocimientos, Habilidades y destrezas y Actitudes necesarias para poder desempeñar de manera óptima su trabajo. A partir de:



(Ver\* Artículo Los tres saberes - saber, saber hacer, saber ser, Nelson Juliao M, 2013).

De esta forma se va articulando lo necesario para poder lograr una competencia optima entre todos los trabajadores de una organización y con ello cumplir con el perfil requerido de cada organización. Sin olvidar que a pesar de estas características hay un supuesto en la investigación que solo a través de los conocimientos académicos de las personas cumplen con las competencias necesarias para trabajar en una organización no gubernamental, lo que no determina exclusivamente que posea las competencias necesarias para el cargo en que trabaja, ya que existen muchas otras habilidades y competencias que determinan las capacidades integras de la idea del saber ser de una persona.

#### Presidente Directorio

Licenciado en Comunicación Social, Publicista, Universidad Diego Portales.  
Diplomado en Comunicación Organizacional, UAH.  
Socio - Director Ejecutivo Surmedia Comunicación Estratégica.  
Ex Director Académico (I) Magíster de Comunicación Estratégica, UAI.  
Director Fundación Infocap y consejero Fundación Techo Chile.  
Director de Comunicaciones Un Techo para Chile (1999-2001).

#### Vice Presidente Directorio

Ingeniero Comercial, Universidad Gabriela Mistral.  
Magíster en RRHH.  
Gerente General de Milled  
Socio del Grupo Trazo.  
Miembro del Consejo Consultivo Laico de Infocap (2010).  
Consejero del CIS - Centro de Investigación Social Techo (2002).  
Director de Infocap en Campamentos (2001-2002).  
Director del área de Campamentos UTCH (2000).

#### Fundador, Director

Ingeniero Comercial, Universidad Diego Portales.  
MBA, Boston University.  
Socio y Gerente General de Avícola y Comercial El Toco.  
Profesor titular curso de Planificación Estratégica en MBA UAH (2001-2004).  
Profesor de liderazgo Estratégico MBA IP. UAI  
Presidente Directorio Fundación Trascender (2006-2009).  
Socio y representante legal de Avícola las Pataguas (1999-2008).

### Director (1)

Ingeniero Civil Industrial, Universidad de los Andes.  
MSc in Public Policy and Administration, London School of Economics.  
Socio - Director Ejecutivo Geco Group.  
Gerente de Asuntos Corporativos Colbún S.A. (2008 -2012).  
Gerente de Educación Municipalidad de Puente Alto (2005 -2007).  
Miembro del Impact Panel de Katerva Challenge, UK.  
Miembro Comité Organizador Circulo Empresa y Sociedad, Icare.

### Director (2)

Ingeniero Civil Industrial, PUC.  
MBA MIT Sloan School of Management.  
Sub Gerente General de Forestal O´Higgins S.A.  
Director Coaniquem. □ Director de BICE CORP y BICE Vida Compañías de Seguros  
Asesor del Directorio de Banco BICE S.A.  
Director Gerente de Inversiones El Raulí.

### Directora (3)

Profesora Educación General Básica, PUC.  
Coach acreditado, Newfield Network.  
Consultora Centro de Liderazgo Adaptativo.  
Docente de Liderazgo UAI.  
Directora Ejecutiva Centro de Liderazgo Estratégico, UAI (2010-2013).  
Directora Ejecutiva Fundación Trascender (2002-2010).

### Director Ejecutivo Región Metropolitana

Ingeniero Comercial, PUC  
Magíster en Educación UAH.  
MSc in Educational Leadership, Saint Joseph´s University  
Director de PIC Preserve in Community.  
Co-Fundador y Director Ejecutivo ONG Innovacien (2012-2015).  
Docente de Emprendimiento y Administración, CFT Manpower (2010-2014).

Directora de Comunicaciones.  
Periodista, Universidad Católica de Valparaíso.

Directora Regional Antofagasta.  
Periodista, Universidad Diego Portales. Coach Ontológico, Newfield Network.

Director Regional Biobío.  
Periodista, Universidad de Concepción.

Coordinadora de Proyectos Antofagasta.  
Trabajadora Social, Universidad de Antofagasta.

Coordinadora de Proyectos Concepción.  
Administradora Pública, Universidad de Concepción. Magíster Política y Gobierno,  
Universidad de Concepción.

Coordinadora de Voluntariado Corporativo.  
Trabajadora Social, Universidad Alberto Hurtado.

Abogado.  
Abogado, Universidad Diego Portales.  
Magíster en Derecho de la Empresa, Universidad del Desarrollo.

## **Personas**

Las organizaciones están conformadas por personas, las que realmente ejecutan los procesos de la estrategia de la organización.

Quienes conforman la Fundación Trascender son:

Andrés Harrison  
Cargo: Presidente Directorio

Cristián Abraham  
Cargo: Vice Presidente Directorio

Jaime Ruiz-Tagle  
Cargo: Fundador, Director

Carlos Abogabir Ovalle  
Cargo: Director (1)

Demetrio Zañartu

Cargo: Director (2)

María Paz Rencoret  
Cargo: Directora (3)

Vicente Gerlach  
Cargo: Director Ejecutivo Región Metropolitana

Javiera Herrera Andreucci  
Cargo: Directora de Comunicaciones.

Javiera Prieto Pérez  
Cargo: Directora Regional Antofagasta.

Milton Neira Bustos  
Cargo: Director Regional Biobío.

Camila Aguilera Castillo  
Cargo: Coordinadora de Proyectos Antofagasta.

Carla Ceballos Sáez  
Cargo: Coordinadora de Proyectos Concepción.

Francisca Ibáñez Zeballos  
Cargo: Coordinadora de Voluntariado Corporativo.

Lautaro Téllez Anguita  
Cargo: Abogado.

## **6. Tendencia a la Estandarización**

La estandarización es una variable que consiste en establecer un acuerdo acerca de la forma de hacer algo, de la mejor forma que pueden imaginar quienes están involucrados. También alude a la codificación de oficios por la gran especificación que las tareas tienen, en el sentido de la aplicación de formas definidas y reglamentadas que adquiere la estructuración de actividades de una organización. La estandarización está íntimamente ligada a la formalización por cuanto cualquier proceso de supervisión está ligado a ciertos estándares

previamente prescritos. Además, este proceso de estandarización se une a la especialización para un mejor desarrollo de habilidades y de la eficiencia por un mejor manejo de la información.

Los estándares para cumplir con las necesidades tanto de las empresas como para la Fundación, tiene como mínimo contar con la cantidad necesaria de todos los actores del proyecto, tanto de los voluntarios como de la comunidad. Como también cumplir con las expectativas tanto de la empresa como de la comunidad.

En el caso de la Fundación se establecen acuerdos tanto dentro de la Fundación, como fuera de esta, con las Empresas. Las tareas y gestión respectivas para la realización de los proyectos de la Fundación se establecen previamente antes de presentarlos a las Empresas, ya sea por experiencias previas y diseños de proyectos ya existentes. Esta se rige bajo estándares previamente prescritos y con estos estándares se trabaja en función de las necesidades de las empresas lo que tiene que ver directamente con el capital humano de esta y como lo trabajan en función de un otro, en este caso a quienes va destinado el proyecto; ya sea enfocado por ejemplo en educación, educación financiera u otros y de esta forma a partir de su propia apreciación optan por mejorar, cambiar o no algo de su aplicación con el fin de llevar a cabo de mejor forma los proyectos según cada visión de empresa y destinatario.

## **7. Tecnología como componente y determinante de su estructura**

La tecnología respecto a los componentes del modelo de este estudio no son los objetos materiales propiamente tal, sino también quienes hacen uso de ello, es decir, las personas. Tiene que ver con la destreza de algo o sobre algo, el conjunto de conocimientos con las que el hombre desarrolla un mejor entorno, más saludable, agradable y sobre todo cómodo para la optimización de la vida. Está directamente relacionado con el estudio, el análisis y considerar las mejores alternativas para solucionar diversas deficiencias que existan tanto en las personas como en una organización.

Es por esto que a partir de los conocimientos y especialización se busca la creación de tecnología que puedan facilitar estas problemáticas. Es aquí donde la tecnología pasa a ser un conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector, que permiten diseñar y crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades esenciales y los deseos de la humanidad.

Es importante para la fuerza de trabajo de un país y es determinante cuando cada organización tiene un cierto tipo de conocimiento requerido para su funcionamiento. Si bien es cierto que la tecnología presenta una relación con el tamaño, si la organización tiende a la estandarización y al comportamiento rutinario, constituye una realidad que al incrementar la organización el valor agregado de sus productos y/o servicios, demandará mayor información, un aumento de especialización, una mayor cantidad de tecnología, en tanto cuanto ella representa conocimiento aplicado y transformador de insumos.

La estructura de la organización puede entrar en situaciones críticas por la naturaleza de las tecnologías utilizadas, afectando incluso las formas y estructuras de administración. Tiene que darse necesariamente una correspondencia o compatibilidad entre la tecnología y la estructura organizacional. Cuando la organización pretende optimizar su rendimiento y maximizar el logro de objetivos, todo ello está en función con el tipo de tecnología utilizada. La Tecnología es un factor que determina la estructura organizativa, debido a que la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa. Lo que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional. Para enfrentarse con el ambiente, la organización utiliza tecnologías que condicionarán su estructura organizacional y su funcionamiento.

En el caso de la Fundación y su Oficina en la Región Metropolitana, si bien posee un grado de especialización y conocimientos avanzados para su gestión y el

desarrollo de sus funciones existen falencias respecto a necesidades materiales que puedan requerir sus proyectos; comenzando con sus dependencias, hace uso (arriendo) de una Oficina en Dependencias de otra organización, por lo que no cuenta con espacios amplios y cómodos para poder realizar algunos proyectos, talleres u actividades dentro de su propia organización. Si bien existe espacio para poder realizar reuniones, es limitado para poder realizar otro tipo de actividades, lo que ha llevado a que se soliciten salas u otros a las Empresas o a la Comunidad. Cuenta en sus dependencias con escritorios para todos los trabajadores y sus respectivos computadores (notebook) y Wifi abierto para la Fundación, los cuales se pueden utilizar fuera de las dependencias de ser necesario junto con el celular de la Fundación. No cuenta con movilización propia, por ende, no es mucho lo que se puede trasladar para la realización de los proyectos. Es necesario, pedir a las empresas movilización, si es que los proyectos lo requieren. De igual forma el personal de la Fundación han podido llevar a cabo de manera eficiente las diversas demandas que puedan existir en la realización de un proyecto.

## 5.5 Cultura Organizacional o Estilo de la Fundación

Ya que dentro del modelo de las 7 S la definición de Estilo es insuficiente para representar todo lo que expone este estudio, es necesario complementar su enfoque con la idea de cultura organizacional, la que se entiende, como: La conducta humana aprendida y compartida (incluyendo los resultados materiales de ésta). Es la manera principal en que los hombres se adaptan a su ambiente y tiene su expresión fundamental en las ideofacturas, las sociofacturas (el lenguaje incluido) y las manufacturas. En esta definición de origen antropológico, se acentúa el proceso de aprendizaje o socialización de la conducta, es decir la transmisión de valores, cosmovisiones, ideologías y paradigmas globales, elementos que conforman las ideofacturas; la construcción del consenso, difusión y formas de compartir las reglas y otras prescripciones normativas, es decir las modalidades que asumen las relaciones sociales que forman parte de las sociofacturas. Entre ellas se encuentra el propio lenguaje como una forma simbólica, analógica o digital, que resulta de y posibilita el consenso y la sociabilidad. Finalmente, en esta definición figura la creación concreta de la cultura material en todas sus manifestaciones, denominada en este contexto "manufacturas" (E. Lawrence, 2016).

La cultura organizacional es un conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución; factores que constituyen su fortaleza y que, por consiguiente, son elementos decisivos de su productividad. En el modelo de las 7 S, según Peters y Waterman vendría siendo el estilo de una organización, donde influye directamente el rol de un líder o liderazgo dentro de la cultura organizacional. Cada organización cuenta con individuos que son designados como líderes. También hay algunos dentro de la empresa que son líderes naturales, que son buscados por los trabajadores para apoyo y orientación. Estos influyen en cómo funcionará la gente dentro de la misma organización y el rumbo que tomará esta, en la actualidad y en el futuro, fortaleciendo el trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Para Edgar Schein (1982), "La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización." Las presunciones y creencias internalizadas por los miembros les permiten responder a las demandas ambientales y a las exigencias de consistencia interna de manera tal que ellas actúan de manera reactiva y adaptativa.

La visión de Schein, derivada de la Psicología Social, parte de la base de la existencia de estímulos originados en el medio que han llevado a las personas que conviven en una organización a tener que dar respuestas a dichos estímulos para asegurar de esta manera su subsistencia (satisfacer sus necesidades). Las respuestas adecuadas dadas a los estímulos recurrentes (repetitivos) para satisfacer necesidades y asegurar la sobrevivencia de las personas y de la organización se van aprendiendo a lo largo de su evolución y van estructurando la cultura compartida y valorada en la misma organización.

El autor, en 1988, introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura, la define entonces como "...respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna" (Schein, 1988, p. 24), este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto, internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización.

En la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

En 1988, Schein los conceptualiza tres niveles de cultura que no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional: “El nivel 1: Producciones... está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros. El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. El nivel 3: Presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Schein, 1988, pp. 30-32). “Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales” (Schein, 1992, citado por Soria, 2008, p.26).

Además, permite la integración interna en el afianzamiento de sus procesos de adaptación, para funcionar como un sistema social. Frente a esta función, Schein (1988), plantea que deben existir cuestiones internas que toda empresa debe desarrollar: “Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro

y quienes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidación amistad y amor, Relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son. Ideología y religión” (Schein, 1988, p. 79).

La cultura organizacional genera una serie de conductas propias de ella. Entre estas están motivación, percepción, actitud, comunicación y productividad. Todo ello, a su vez, conforma la identidad corporativa de la empresa, es decir aquello de su existencia que comunicacionalmente se supone único e irrepetible (o al menos lo que indistintamente la diferencia de otras). Cuando se habla de las antecedentes de la organización o de su sistema de significación hay que indicar que ellas son extraídas en parte considerables de la propia sociedad. La organización es un subsistema de otro mayor: la sociedad nacional en que está inserta. Esta, a su vez está inserta en otro sistema mayor, como por ejemplo la constelación de los países latinoamericanos y ellos, por su lado, en el sistema de los países del mundo capitalista occidental, y éste, a su vez, en otro mayor como "sociedad global", etc. Por eso debe producirse una coherencia básica entre la organización y su entorno. Organización y sociedad comparten buena parte de las premisas culturales fundamentales.

Pero también ocurre, en la práctica, que en muchas organizaciones se copian de manera consciente algunas premisas que provienen de modelos extranjeros estimados útiles e importantes. Se supone que algunas de estas premisas tienen validez universal, que están libres de valores particularizados. Se desligan de su propio origen algunos preceptos que en realidad se encuentran enraizados funcionalmente en una cultura, suponiendo que ellos no son patrimonio exclusivo del espacio en que emergen, para poder justificar la apropiación. Como se ha sugerido, algunas de estas inserciones resultan en fracasos, de la misma forma en que determinadas prótesis o injertos son rechazadas por el cuerpo humano cuando la incompatibilidad entre lo propio y lo ajeno resulta insuperable.

Con todo esto, es importante tener en cuenta que, si bien las grandes potencias económicas en el mundo están incluidas por su contexto, existen elementos dentro de cada organización que las hacen más eficaces que otras y es allí donde

el aporte individual y las relaciones de los miembros de una compañía influyen en esta. Es por esto que a continuación se entregaran los principios teóricos los cuales se basan en gran medida en nociones organizacionales.

La Fundación Trascender en todo su equipo de trabajo, tanto en Santiago como en regiones, tiene como principio fomentar el Voluntariado Profesional como una forma de contribuir a la superación de la pobreza, desde la entrega de capital humano e intelectual. Por tanto, busca como institución y establece como principio organizacional contribuir a una sociedad más igualitaria, participativa e inclusiva, que se involucre activamente en la superación de la pobreza del país a través del trabajo de Profesionales Voluntarios, que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo humano, social y cultural de organizaciones sociales.

Cree que la pobreza tiene que ver con la desigualdad y la exclusión social que existe en nuestro país, lo que provoca un limitado tejido social en personas en situación de pobreza. Adhieren al concepto de pobreza multidimensional, que la entiende más allá de la falta de ingresos para la satisfacción de necesidades, sino más bien como personas que sufren carencias en las siguientes dimensiones: educación, salud, trabajo, seguridad social, vivienda.

Valores:

Aceptación: Recepción optimista ante algo.

Responsabilidad: Voluntad a finalizar lo prometido.

Colaboración: Cooperar en un esfuerzo colectivo.

Compromiso: Estar sujeto sentimentalmente o intelectualmente en una situación.

Competencia: Estar bien calificado.

Cooperación: Asociación para lograr un objetivo.

Dedicación: Voluntad para realizar acción.

Solidaridad: es la capacidad de adherir a las causas de terceros.

Voluntad: es la capacidad de poder hacer o no algo en particular.

Como se mencionó en la descripción de la Fundación Transcender:

La Fundación tiene como Misión: “Sensibilizar y movilizar a profesionales y técnicos voluntarios y vincularlos a organizaciones sociales a través de proyectos de calidad que respondan a las necesidades concretas de éstas y que contribuyan a la superación de la pobreza”; Su visión afirma: “Contribuir a una sociedad más justa, integrada y comprometida en la superación de la pobreza del país”; y Valores: Para Fundación Trascender, “la superación de la pobreza está en el centro de las políticas sociales del país. Ese es el tema que nos convoca. Y es a través del voluntariado que la Fundación pretende mejorar la calidad de vida de los más vulnerables, construyendo capital humano en las organizaciones sociales que trabajan, precisamente, con el tema de la superación de la pobreza. Así, entre nuestros valores institucionales están el compromiso, el espíritu emprendedor, la transparencia y el trabajo en equipo”.

(<http://www.fundaciontrascender.cl/>)

A la Fundación le asiste la convicción que los principales elementos para superar las desigualdades de Chile son a través de la integración y vínculo social, fortaleciendo el capital humano de los diferentes actores de las empresas que articulan su trabajo corporativo junto con la Fundación, y en quienes va destinado el proyecto.

Importa entender que la conducta en cualquier tipo de contexto es aprendida y compartida (incluyendo los resultados materiales de ésta). Es la manera principal en que los hombres se adaptan a su ambiente y tiene su expresión en la cultura organizacional en:

- Las Socio facturas: Establece la construcción del consenso, difusión y formas de compartir las reglas y otras prescripciones normativas, es decir las modalidades que asumen las relaciones sociales. Aquí también se incluye el lenguaje como elemento simbólico. Si bien la Fundación no se rige bajo reglas y normas que impongan su funcionamiento, si se potencia

el dialogo y con ello se establecen acuerdos y consensos respecto a la gestión de la organización.

- Las Manufacturas: Es la cultura material en todas sus manifestaciones. En este caso es donde la Fundación tiene mayores deficiencias, ya que como se mencionará más adelante, no posee una infraestructura optima o salas de reunión que permita la realización de algunos proyectos o actividades, no cuenta con movilización ni materiales tales como: cuadernos, lápices, etc. para entregarles a los beneficiarios de los proyectos para la toma de apuntes u otros, y falta entrega de colación o alimentos durante la realización de los proyectos. Las empresas se han hecho cargo de alguno de estos puntos para la buena realización de los proyectos.

Y en estos mismos criterios se plantean también las Ideo facturas: La cual consta de los elementos intangibles de la organización, sus valores, ideas, principios, etc. Algunos ya mencionados anteriormente.

## 5.6 Descripción de las empresas participantes en el sistema de cooperación.

Para poder comprender todo el marco y la problemática del estudio es necesario conocer los diferentes actores y sus diferentes perspectivas sistémicas, las cuales se articulan en conjunto a Fundación Trascender para poder llevar a cabo la realización de los proyectos, por tanto, se presentarán a continuación resumidamente las 2 empresas estudiadas a partir del modelo de las 7 S.

### Banco Falabella

Cuadro descriptivo a partir de las 7 S de Mckinsey

<p>Núcleo ideológico y valores</p>	<p>Misión: Hacer posibles las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros, potenciada por los beneficios del “Mundo Falabella”.</p> <p>Visión: Ser el Banco preferido por las personas, generando relaciones sostenibles, a partir de: Diferenciarnos por nuestra convivencia, transparencia y simplicidad.</p> <p>Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, comprometido, colaborativo y apasionado por los clientes. Ser valorador por nuestro aporte a las comunidades en que trabajamos.</p> <p>Valores: Nuestro quehacer como Banco Falabella y la relación con los clientes se funda en tres pilares: Transparencia: Hablarle al cliente mirándolo a los ojos. Conveniencia: Entregar más de lo que el cliente espera de nosotros. Simplicidad: Facilitar la vida al cliente.</p>
<p>Cultura</p>	<p>Banco Falabella es una institución financiera que presta servicios tales como: Productos y servicios bancarios (Cta. Corriente, línea de crédito, créditos de consumo, inversiones,</p>

	entre otros.
Personal	<p>Nro. de personas e involucrados en el proyecto: En un proyecto, el número de personas varía según el tipo de actividad que se realice, en un taller de Educación financiera, participan alrededor de 27 personas en total, en la empresa generalmente es una persona encargada más alrededor de 15 voluntarios, la Fundación que también es una persona habitualmente y los destinatarios que en estos casos es un grupo aproximado de 10 personas.</p> <p>Perfil social: Existe un perfil social en la empresa mayoritario de profesionales.</p>
Sistemas o procedimientos	<p>Los procesos internos que existen desde el Banco para poder ejecutar los proyectos, radican en la relación o comunicación directa entre la Empresa y la Fundación la que en este caso pasa a hacerse cargo de las necesidades contingentes respecto a la RSE de la empresa, resolviendo de manera directa sus proyectos.</p>
Estrategia	<p>Su Estrategia de Sostenibilidad orienta transversalmente el desempeño de la compañía, además de reforzar y maximizar las iniciativas en materia de sostenibilidad. Quienes velan por su cumplimiento son la Gerencia de Planificación y Control de Gestión Corporativa, y los encargados específicos de cada unidad de negocio y país. El Comité de Sostenibilidad, compuesto por el gerente general corporativo, gerentes generales de negocios y los encargados de RSE, durante 2015 aprobó la renovación de la Estrategia de Sostenibilidad para adecuarla aún más a sus negocios y a los impactos que generan. Durante el año se trabajó en el diseño de la Política Corporativa de Sostenibilidad, que fue aprobada en 2015, por parte del Comité de Sostenibilidad.</p>

	<p>Sus focos estratégicos son: Educación / Educación Financiera: Ser un referente en educación financiera en la región, con un programa innovador y diferenciador.</p> <p>Seguridad vial</p> <p>Voluntariado: Generar cultura de Voluntariado al interior del negocio.</p> <p>Desarrollo comercial sostenible: Asegurar información transparente y simple en todos nuestros puntos de contacto con nuestros clientes.</p> <p>Y secundariamente, asegurar una gestión ambiental eficiente.</p> <p>Los grupos de interés principales son: Los clientes, colaboradores (proveedores, etc) y la Comunidad.</p>
Estructura	El área de RSE del Banco Falabella, está a cargo de diferentes ámbitos, principalmente del departamento de comunicaciones, donde se hacen cargo de la realización de estos proyectos.
Competencias	Para poder ejecutar de forma eficiente las tareas de estos proyectos es necesario contar con el capital humano que se articule con las necesidades del proyecto, y de esta manera definir las herramientas necesarias para su realización, tanto de las habilidades y disposición de los voluntarios, y los recursos necesarios para su implementación.

## Informe final: Proyecto Taller de microemprendimiento en Banco Falabella

El siguiente informe tiene como objetivo reportar los principales resultados del proyecto de Microemprendimiento desarrollado por Banco Falabella en alianza con Fundación Trascender.

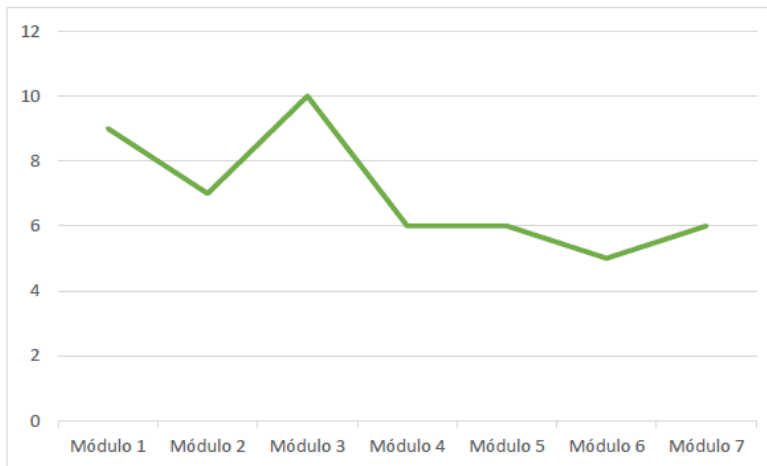
Para ello, se presentan los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los voluntarios y emprendedores con el fin de rescatar de manera más formal la experiencia de los participantes y su percepción con respecto al sentido e impacto de este proyecto. Además, se da cuenta de las horas donadas por los voluntarios durante todo el proceso.

A modo de resumen, el objetivo del proyecto fue entregar herramientas relacionadas al área del micro emprendimiento y educación financiera a mujeres de la comuna de Puente Alto y así contribuir al desarrollo y fortalecimiento de sus negocios. Paralelamente, el proyecto favoreció la sustentabilidad de los negocios de las mujeres participantes, quienes pudieron conocer mejores formas de administrar y manejar su negocio, como también comprender que este podía ser una forma sustentable de ganarse la vida. Asimismo, permitió fortalecer el vínculo entre la sucursal Puente Alto del Banco Falabella con la comunidad, como también fomentar valores del voluntariado en los colaboradores de la empresa.

Alcance del proyecto:

- Comuna: Puente Alto
- Número de emprendedoras: 10
- Voluntarios: 15
- Total de Módulos: 7

En cuanto a la participación de las emprendedoras, es posible dar cuenta de una baja, dado que existe un total máximo de 10 participantes, paulatinamente estos van bajando a un total de 6 al término del taller. No obstante, es importante señalar que esta no se debe a un desinterés por parte de las emprendedoras, sino a situaciones puntuales como incorporación a nuevos trabajos y enfermedades. Ahora bien, estas no fueron recurrentes en el tiempo. Como se puede ver en el cuadro que se presenta a continuación.



Es importante mencionar que antes de cada sesión, Trascender se reunió de manera particular con los voluntarios para contextualizarlos y ayudarlos en la creación del módulo.

#### Cronología de Actividades

Fecha	Actividad
26/05	Lanzamiento Proyecto en las oficinas del Banco Falabella
28/05	Módulo 1 "Construyendo Confianzas"
11/06	Módulo 2 "Mi idea, Mi emprendimiento"
25/06	Módulo 3 "Construcción del plan de negocio"
09/07	Módulo 4 "Educación financiera"
23/07	Módulo 5 "Problemas de Costos financieros y comerciales"
13/08	Módulo 6 "Cómo hacer atractivo mi producto"
20/08	Módulo 7 "Asesoría Legal"
01/10	Ceremonia de Cierre

- Total de horas de voluntariado

En el siguiente recuadro se explicitan las horas aportadas por el total de colaboradores que participaron del taller, dividido según actividad.

Actividad	Total Horas	2 UF x hora
Ejecución de taller	21	
Traslado	28	
Diseño de taller	14	
<b>Total</b>	<b>63</b>	

- Resultados Encuesta de satisfacción

Con el objetivo de conocer la experiencia y percepción de los voluntarios y emprendedoras dentro del proyecto, se realizó una encuesta de satisfacción al finalizar cada módulo de taller durante la participación de la autora de la tesis en la práctica profesional en conjunto con otra practicante de Ingeniera Comercial quienes diseñaron esta encuesta. Con esto se ahondo en cómo fue percibido el desarrollo del taller, la asimilación de contenido y la motivación a participar en próximas instancias de voluntariado.

- Percepción de Voluntarios

Para los colaboradores, la encuesta fue dividida en tres ítems, sus tópicos fueron la participación de los propios voluntarios y sus compañeros, la experiencia en el desarrollo de los talleres y la valorización del proyecto.

Ítem 1: Participación de voluntarios

Dentro de este apartado se explora la percepción de los voluntarios con respecto al trabajo realizado dentro del taller y la posibilidad de colaboraciones futuras en proyectos de características similares.

Encuesta voluntarios y resultados	Porcentaje y cantidad de personas				
1. Estoy satisfecho con mi participación en el taller	Muy de acuerdo (4 personas) 67%	Indeciso 0%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo (2 personas) 33%	En desacuerdo 0%

Con respecto a la participación personal de los voluntarios dentro del taller, es posible señalar que el 100% de los colaboradores está de acuerdo con que su rol y el trabajo realizado dentro de las clases fue satisfactorio, afirmando un 67% estar Muy de acuerdo.

Ahora, en cuanto a la disposición de participar nuevamente de una instancia de voluntariado, se recoge que el 83% de los voluntarios encuestados manifiesta que; tanto ellos como sus compañeros volverían a participar de un proyecto de voluntariado en la empresa y solo el 17% restante se muestra indeciso frente a esta afirmación.

## Ítem 2: Desarrollo del taller

Dentro del segundo ítem, se busca conocer la experiencia del voluntario desarrollando el taller y su vínculo con las emprendedoras.

Encuesta voluntarios y resultados	Porcentaje y cantidad de personas				
2. Me encuentro dispuesto a participar nuevamente en un taller de voluntariado	Muy de acuerdo (4 personas) 67%	Indeciso (1 persona) 17%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo (1 persona) 16%	En desacuerdo 0%
3. Crees que tus compañeros participarían de una iniciativa como esta	Muy de acuerdo (4 personas) 67%	Indeciso (1 persona) 17%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo (1 persona) 16%	Muy en desacuerdo 0%
4. La temática del módulo me pareció pertinente con las necesidades de las emprendedoras	Muy de acuerdo (4 personas) 67%	Indeciso 0%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo (2 persona) 33%	Muy en desacuerdo 0%
5. Siento compromiso e interés por parte de las emprendedoras	Muy de acuerdo (5 personas) 83%	Indeciso 0%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo (1 persona) 17%	Muy en desacuerdo 0%
6. Es enriquecedor compartir mis conocimientos a un grupo de mujeres emprendedoras	Muy de acuerdo (6 personas) 100%	Indeciso 0%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo 0%	Muy en desacuerdo 0%

En cuanto a la estructura del taller, el 100% de los voluntarios manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo con la pertinencia de los contenidos entregado durante los distintos módulos trabajados.

Ahora, haciendo referencia a la experiencia de los colaboradores realizando el taller, es posible constatar que fue enriquecedora para el 100% de los participantes, y que el compromiso mostrado por las emprendedoras fue transversal dentro de todos los módulos de taller.

### Ítem 3: Valoración del proyecto

Este último ítem refiere a la valoración que otorgan los voluntarios al desarrollo de este tipo de proyectos dentro de la empresa.

En cuanto a los enunciados el 100% de los voluntarios encuestados manifiesta encontrarse de acuerdo o muy de acuerdo frente a la importancia de generar iniciativas que beneficien a la comunidad, además de valorar que sea su empresa la que genere espacios de voluntariado corporativo.

Paralelamente, el 100% afirma estar de acuerdo con que este tipo de proyectos ayuda a la superación de la pobreza. Manifestando un 67% de éstos estar Muy de acuerdo.

Encuesta voluntarios y resultados	Porcentaje y cantidad de personas				
7. Es importante generar este tipo de iniciativas en beneficio de la comunidad	Muy de acuerdo (6 personas)  100%	Indeciso  0%	Muy en desacuerdo  0%	De acuerdo  0%	En desacuerdo  0%
8. Creo que este tipo de proyecto ayuda a la superación de la pobreza	Muy de acuerdo (4 personas) 67%	Indeciso  0%	Muy en desacuerdo  0%	De acuerdo (2 personas) 33%	Muy en desacuerdo  0%

Finalmente, en cuanto a la cooperación recibida por los voluntarios durante el desarrollo del proyecto, el 100% de los colaboradores encuestados se sintió

satisfecho con la colaboración del Banco Falabella y acompañado por Fundación Trascender durante el proceso.

Encuesta voluntarios y resultados	Porcentaje y cantidad de personas				
9. Valoro que mi empresa generé iniciativas de voluntariado corporativo	Muy de acuerdo (6 personas) 100%	Indeciso 0%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo 0%	En desacuerdo 0%
10. Me sentí acompañado/a con la colaboración de Fundación Trascender	Muy de acuerdo (6 personas) 100%	Indeciso 0%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo 0%	Muy en desacuerdo 0%
11. Estoy satisfecho con la colaboración del Banco Falabella	Muy de acuerdo (6 personas) 100%	Indeciso 0%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo 0%	Muy en desacuerdo 0%

- Percepción de Emprendedoras

Paralelamente a lo realizado con los colaboradores, se generó una encuesta de satisfacción enfocada en la experiencia de las emprendedoras dentro del proyecto. El objetivo de esto es conocer la asimilación de contenidos vistos durante todos los módulos y la percepción con respecto al desempeño de los voluntarios dentro el taller.

Encuesta voluntarios y resultados	Porcentaje y cantidad de personas				
1. La temática del módulo fue bien explicada	Muy de acuerdo (6 personas) 100%	Indeciso 0%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo 0%	Muy en desacuerdo 0%
2. Estoy satisfecha con el desempeño de los voluntarios	Muy de acuerdo (6 personas) 100%	Indeciso 0%	Muy en desacuerdo 0%	De acuerdo 0%	Muy en desacuerdo 0%

Como señalan las tablas, el 100% de las emprendedoras encuestadas manifiesta que las temáticas de los módulos fueron bien explicadas y que el desempeño de los voluntarios fue satisfactorio.

Finalmente, en cuanto a comprensión de contenidos según módulo, es posible afirmar que sobre el 80% de las emprendedoras afirma haber comprendido adecuadamente los contenidos vistos dentro de los módulos.

Dentro del anexo 1, es posible ver el detalle de la comprensión de contenidos según módulo por parte de las emprendedoras.

Para comprender el marco y la problemática de estudio se analizará Agencia Marítima Ultramar bajo el modelo de las 7 S con el fin de poder evidenciar de esta manera las diferencias que existen respecto a la empresa antes estudiada, ficha que se presentó en las páginas preliminares.

### Ultramar Agencia Marítima

Cuadro descriptivo a partir de las 7 S de Mckinsey modificada

<p>Núcleo ideológico y valores</p>	<p>Visión: Contribuir a que Chile sea una potencia en el intercambio comercial. Misión: Nuestra misión es ser la principal plataforma de soluciones innovadoras e integrales para el comercio exterior de Chile, sus regiones y sus principales industrias. Los valores en que se sustenta nuestra compañía son: Integridad / Excelencia / Pasión</p>
<p>Cultura</p>	<p>Es una Agencia Marítima Chilena líder en el mercado que se especializa en agenciamiento portuario, flete marítimo en contenedores, back office para import/export y servicios logísticos ulog. Sus valores constituyen el eje que sustenta su cultura, y por ende, su forma de hacer las cosas. En virtud de la integridad se respetan a todas las personas que están en el centro de todo lo que se hace; cumplir con la palabra empeñada; procuran ser fieles a los compromisos, a la seguridad, al cuidado del medioambiente y el desarrollo de las comunidades donde operan; buscan altos estándares éticos que garantizan la sustentabilidad y resguardan su reputación.</p> <p>El valor de la pasión por el trabajo y la empresa, anima a conocer y entender a sus clientes y los desafía a superar sus expectativas. Buscan hacer un buen trabajo, con detalles que marcan una diferencia; sumando alegría y buen humor, construyendo una empresa a la que otros quieran pertenecer, estimulando el desarrollo personal y profesional del equipo.</p>

	<p>Buscan la excelencia, para agregar valor al desarrollo y competitividad de sus clientes; trabajan con las puertas y las agendas abiertas y estimulan la creatividad y la innovación para idear soluciones más allá de lo establecido.</p> <p>Trabajan bajo estrictas medidas de seguridad promoviendo permanentemente el auto cuidado.</p>
Personal	<p>Nro. de personas e involucrados en el proyecto: Ultramar trabaja anualmente varios proyectos lo que amplía la totalidad de participantes, los cuales serían alrededor de 32 voluntarios, y un total de beneficiarios de 197 personas, el encargado de proyectos de la empresa que generalmente es uno y el encargado de Fundación Trascender que habitualmente también es uno. Lo que suma aproximadamente un total de 231 personas involucradas. Perfil social: Existe un perfil social en la empresa mayoritario de profesionales.</p>
Sistemas o procedimientos	<p>Los procesos internos que existen desde Ultramar para poder ejecutar tanto la vinculación como los proyectos, radican en la relación o comunicación directa entre la Empresa y la Fundación quien en este caso pasa a hacerse cargo de las necesidades contingentes respecto a la RSE de la empresa, resolviendo de manera directa sus proyectos.</p>
Estrategia	<p>Tiene como estrategia, buscar que la sostenibilidad marque todo lo que hacen, mirando especialmente sus relaciones con el entorno para así contribuir a la sociedad. En este sentido, su interés como organización es:</p> <p>a) Cuidar su relación con proveedores: fortalezcamos vínculos de lealtad con nuestros proveedores, entendiendo su importancia para nuestra cadena de valor y cuidando la transparencia e imparcialidad en la relación que establecemos.</p> <p>b) Cuidar el medio ambiente: respetando la legislación vigente en todos los lugares donde operan y procurando de que sus</p>

	<p>iniciativas constituyan una mejora del entorno cuando sea posible.</p> <p>c) Cuidar su relación con las comunidades: entendiendo a las comunidades locales y sus necesidades, buscando aportar a su desarrollo a través de lo que hacen, procurando respetar la diversidad cultural del medio en el que se desenvuelven.</p> <p>Para ello, individualmente:</p> <p>a) Ser activos en entender el negocio y la motivación de los proveedores para coordinar mejor y construir relaciones eficientes, competitivas y responsables.</p> <p>b) Buscar que el trabajo se desarrolle en un marco de especial atención por el entorno y su sostenibilidad, cuidando y haciendo uso eficiente de los recursos naturales en función de la preservación y resguardo de los mismos.</p> <p>c) Tener presente los intereses y valores de las comunidades donde se opera para actuar de forma respetuosa y ser una contribución a los mismos.</p>
Estructura	<p>Está área de trabajo se encuentra en uno de los cuatro Holding de Ultramar, donde existe la encargada de Desarrollo sustentable, la cual trabaja en conjunto de Fundación Trascender para la realización de estos proyectos.</p>
Habilidades	<p>Es necesario contar con las habilidades y el compromiso necesario que requiere participar en proyectos de educación, donde se trabaja directamente con estudiantes y entregar las herramientas necesarias para poder potenciar el desarrollo personal e intelectual de los jóvenes.</p>

## Informe final: Proyecto Educación en Ultramar

El siguiente informe tiene por objetivo dar a conocer los principales resultados de los proyectos de Voluntariado Corporativo desarrollados por el Grupo Ultramar en alianza con Fundación Trascender.

Para la elaboración del informe, se utilizó la “Guía para la medición de Voluntariado Corporativo de la Red Voluntare” (basado en el modelo para la medición de la acción social empresarial de London Benchmarking Group). Para esto, se tuvieron en cuenta indicadores globales organizados en bloques diferenciados por la medición de las acciones de voluntariado y la medición de la contribución económica y social. Además, dentro del documento se presentan los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los voluntarios con el fin de rescatar de manera más formal la experiencia de los participantes y su percepción sobre el sentido e impacto de los distintos proyectos.

A modo de resumen, los proyectos de Voluntariado Corporativo realizados a lo largo del año fueron los siguientes: Proyecto Idealista, Taller de Inglés, Tutoría de Matemáticas, Sombra y Charlas motivacionales.

Dichos proyectos fueron ejecutados para los colegios de la Red SIP; José Joaquín Prieto, Rosa Elvira Matte y Claudio Matte siendo favorecidos estudiantes de I, III y IV Medio.

### - Antecedentes

La planificación de los proyectos se llevó a cabo, como de costumbre, en enero de dicho año para posteriormente comenzar la ejecución en abril del 2016 respectivamente. A grandes rasgos, todos los proyectos se vieron marcados por una buena asistencia y constancia en la participación por parte de sus beneficiarios. A diferencia de otros años, en 2016 se realizó por primera vez el proyecto Idealista. Este proyecto consistió en enseñar la metodología Design Thinking (pensamiento de diseño) a jóvenes de dos colegios; la cual se basa en generar ideas innovadoras que se centren en entender y dar solución a las

necesidades reales de quienes lo requieran, además de contar con la existencia de un fondo concursable para estos. En ambos establecimientos se cumplió con todas las sesiones, se premió al mejor grupo, y se les entregó los fondos para la ejecución de sus respectivas propuestas.

En los aspectos a mejorar de este año, cabe mencionar que no existió un cierre general de todos los proyectos. De todas formas, al menos cada proyecto contó con su propio cierre individual.

- Alcance de Proyectos

Los proyectos de Voluntariado Corporativo 2016 fueron en total cinco. En el siguiente recuadro se detalla el alcance de los distintos proyectos, el número de sesiones, voluntarios y beneficiarios.

Proyecto	Número de sesiones	Número de voluntarios	Número de beneficiarios	Colegio / Comuna
Idealista	9	8	15	Colegio Claudio Matte (La Granja) – Colegio Rosa Elvira (Lo Espejo).
Tutoría Matemáticas	6	5	6	Colegio José Joaquín Prieto (La Pintana).
Taller de Inglés	6	6	10	Colegio José Joaquín Prieto (La Pintana).
Charlas motivacionales	5	5	156	Colegio Claudio Matte (La Granja) – Colegio Rosa Elvira (Lo Espejo) - Colegio José Joaquín Prieto (La Pintana).
Sombra	1	9	10	Colegio Claudio Matte (La Granja) – Colegio Rosa Elvira (Lo Espejo).
<b>Total</b>		32	197	

En la tabla es posible evidenciar notoriamente las charlas motivacionales generan la participación de muchos beneficiarios en relación a los otros proyectos que alcanzan una suma promedio de 10,25 beneficiarios aproximadamente muy por

debajo del proyecto antes mencionado. Lo que también se ejecuta en menor cantidad de veces que los otros proyectos y en menor cantidad de horas.

- Horas Hombre donadas. Las horas hombre (HH) se definen como el tiempo que destinó el voluntario a su participación en el programa.

En el siguiente recuadro se muestra el total de horas hombre donadas por proyecto teniendo en cuenta el número de colaboradores participantes, traslados, preparación y ejecución de las distintas actividades del proyecto.

Proyecto	Total HH
Idealista	108
Tutoría Matemáticas	45
Taller de Inglés	24
Charlas motivacionales	15
Sombra	36
<b>Total</b>	<b>228</b>

Como se menciona anteriormente cada proyecto tiene un tiempo determinado para su realización, las cuales determinando el tiempo destinado tanto de los colaboradores de la Fundación, los voluntarios y los destinatarios. Dando cuenta que la mayor cantidad de horas destinadas se llevaron a cabo en el proyecto idealista con una totalidad de 108 horas destinadas las que se dividen 1 cada semana en una duración de meses, en relación al mínimo de horas destinadas realizadas en charlas motivacionales las que, si bien se ejecutan en menor cantidad, abarcan un gran número de destinatarios.

- Inversión Social

A continuación, se detalla la valorización monetaria de las horas hombre donadas, el transporte y la utilización de espacios de la empresa como forma de inversión dentro del programa.

Pago Ultramar \$15.624.845		
Horas donadas		
Proyecto	Horas	\$
Taller de Inglés	24	\$1.263.808
Charlas	15	\$789.879
Idealista	108	\$5.687.129
Tutorías matemáticas	45	\$2.369.637
Sombra	36	\$1.895.710
	<b>Total</b>	\$12.006.161

Este pago es el detalle que invierte Ultramar en cada uno de los proyectos realizados en conjunto con Fundación Trascender.

Arriendo espacios		
Proyecto	Horas	\$
Idealista	13,5	\$675.000
Tutorías matemáticas	9	\$450.000
Sombra	2	\$100.000
	<b>Total</b>	\$1.225.000

Transporte		
Proyecto	Viajes	c/u \$ 15.000
Charlas	x 10	\$150.000
	<b>Total</b>	\$150.000

Total	
Pago Ultramar	\$15.624.845
Horas donadas	\$12.006.161
Arriendo espacios	\$1.225.000
Transporte	\$150.000
<b>Total</b>	\$29.006.006

Gastos de la empresa

Las 4 tablas antes expuestas en esta página representan el total de gastos de la empresa para la realización de los proyectos en conjunto con Fundación Trascender. Pago Ultramar responde a los servicios prestados por Fundación

Trascender para la realización de los proyectos, más la suma de las horas que dona la empresa por cada voluntario que participa en el proyecto, el valor del arriendo de los espacios y el transporte antes mencionado, dando un margen de casi 30 millones de pesos anuales para los proyectos.

A continuación, se realiza un análisis respecto a los cuadros antes presentados y respecto a la opinión de los diferentes actores que participan de los proyectos de Ultramar.

### Aspectos Relevantes y Recomendaciones Proyectos 2016 según la evaluación de la empresa

#### - Aspectos Positivos

El programa de Voluntariado Corporativo 2016 presentó distintas fortalezas como por ejemplo la alta asistencia de beneficiarios y un buen cumplimiento de los horarios y fechas establecidas.

Las mejoras se explican en gran medida por la coordinación del transporte para los alumnos, lo que facilitó el traslado al disminuir el tiempo de viaje y dificultar que surgiera cualquier tipo de percance. Todo esto se tradujo en una mayor motivación por parte de los alumnos a la hora de participar en los distintos proyectos.

La contribución al empoderamiento y autonomía de los estudiantes es otro factor a destacar. El proyecto Idealista permitió a los alumnos salir de su rol pasivo y convertirse en protagonistas de actividades comunitarias, fomentando así la autogestión y creatividad.

Otro punto relevante a destacar es la asistencia de gerentes de Ultramar a cierres de proyectos como por ejemplo el del proyecto Idealista. Esta acción permite comunicar de manera más efectiva los resultados de los proyectos a los altos mandos, facilitando así el fortalecimiento de alianzas estratégicas que a futuro permitan que más colaboradores participen del programa.

#### - Aspectos Mejorables

En relación a los aspectos a mejorar, es importante mencionar la administración del tiempo. Si bien, dentro del discurso de los colaboradores es posible recoger la necesidad de proyectos con una mayor duración para lograr un mejor impacto en los estudiantes, la baja participación de voluntarios por falta de tiempo y alta carga laboral es imposible de ignorar.

Es importante generar alianzas con las distintas áreas de trabajo en Ultramar que permitan que los voluntarios puedan participar libremente de los proyectos con el apoyo de sus jefaturas y que la falta de tiempo no sea un obstáculo para el correcto desarrollo del Programa.

#### - Análisis Encuesta

Con el objetivo de conocer la experiencia de los colaboradores, junto con establecer mejoras a los proyectos ejecutados, fue posible rescatar a partir de la opinión de la encargada del área de desarrollo sustentable la opinión de algunos voluntarios participantes de los distintos proyectos, ya que internamente realizan anualmente una encuesta de satisfacción para la evaluación de los distintos proyectos. Se menciona que el 83% de los participantes señalan encontrarse muy satisfecho con el trabajo realizado dentro del programa de voluntariado. Por otra parte, el 100% de los encuestados está dispuesto a participar nuevamente el próximo año. En el anexo se incluye el instrumento empleado para la recolección de datos, tanto de la empresa como de la Fundación.

Desde la opinión de Fundación Trascender, esto se traduce en una oportunidad pues se debe aprovechar la experiencia de aquellos colaboradores que ya hayan realizado un proyecto de voluntariado. Para el futuro entonces, es importante darle continuidad y seguimiento al compromiso y la experiencia de aquellos voluntarios que continúen vinculados al programa.

En cuanto al componente colectivo de la participación, del total de los encuestados un 50% no cree que sus compañeros estén dispuestos a participar de

iniciativas como estas, mientras que el 50% restante se encuentra indeciso ante dicha pregunta. Este resultado se mantiene muy similar al del año pasado, siendo uno de los principales desafíos para el futuro: motivar y lograr invitar a nuevos colaboradores a formar parte de los proyectos. Es por esto que se propone reformular la manera de llevar a cabo la convocatoria.

Actualmente la captación de voluntarios ha sido realizada desde la Fundación. En el futuro es importante involucrar a todos los actores del programa, es decir, la empresa y aquellos voluntarios que hayan participado anteriormente del programa deben ser parte del proceso de convocatoria. Además, resultaría beneficioso generar alianzas con distintas áreas de la empresa que promuevan la participación de los colaboradores en el programa, esto permitirá que el futuro voluntario sienta que su participación es valorada dentro de la organización y que no sea vista como una pérdida de tiempo.

En cuanto a la valoración sobre la promoción de instancias de Voluntariado Corporativo, el 100% de los encuestados valora que su organización provea instancias de este tipo. Finalmente, el 83% de los voluntarios sostiene que es de gran importancia generar este tipo de instancias en beneficio de la comunidad.

## 5.7 Sistema de cooperación

Al realizar un análisis de cada uno de los actores principales del Estudio, Fundación Trascender, Banco Falabella y Ultramar, es necesario conocer cómo se articula su sistema de cooperación y vinculación entre estos actores, desde la Fundación a las Empresas y viceversa.

Y para esto es necesario comprender el proceso que articuló esta cooperación a nivel nacional:

En Chile, un gran número de Fundaciones y ONG´s sin fines de lucro, surgió desde fines de los años 70 como respuesta a la dictadura chilena y su modelo de desarrollo político, económico y social. Aunque la actividad filantrópica desde la sociedad civil tiene una larga tradición en Chile, las organizaciones nuevas que surgen con la dictadura tienen otras características, como por ejemplo el enfoque de la promoción en vez de la beneficencia o el financiamiento desde la cooperación internacional.

Estas organizaciones, surgen con un carácter anti gubernamental, respaldadas por la cooperación internacional, para contrarrestar los efectos negativos del gobierno militar en materia de empobrecimiento del sector popular y violación de los derechos humanos. Estas organizaciones representaron también, durante la dictadura, un refugio laboral para muchos que no tenían cabida en un mercado laboral formal a consecuencia de sus posiciones políticas.

Con el fin de la dictadura y la transición a la democracia cambia su escenario. La cooperación internacional se retira de Chile que está clasificado como un país en democracia y con buenos índices económicos. La disminución de estos fondos ha significado para estas Fundaciones y ONG´s una grave crisis de financiamiento. El Estado se convierte en una posible fuente de recursos, pero las condiciones son distintas: los recursos se entregan a través de fondos concursables y están destinados a la implementación de políticas públicas.

La decisión más significativa en este sentido ha sido la mantención de las políticas macro económicas de índole neoliberal, implementadas por el Gobierno Militar, lo que ha significado la legitimación en democracia del modelo neoliberal en Chile.

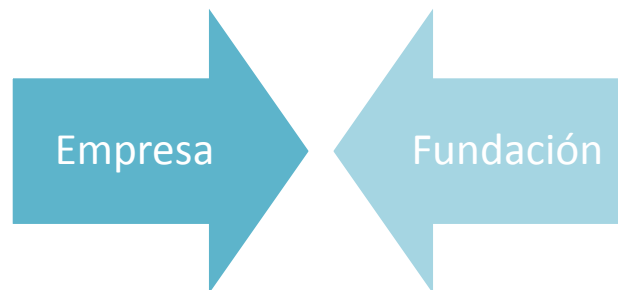
El neoliberalismo, como teoría económica, apunta al mercado como mecanismo principal de asignación de recursos, el cual debe desarrollarse de la forma más libre posible. El Estado, por lo tanto, debe limitarse a los ámbitos donde no se aplican los mecanismos del mercado, por ejemplo, leyes y justicia y, además, facilitar un buen funcionamiento del mercado. Por ende, el paradigma neoliberal es mucho más que un enfoque económico: es una manera de organizar la sociedad en el país y en el mundo desde un punto de vista utilitarista e individualista.

A nivel mundial, las Fundaciones y las ONG´s son vistas como un fenómeno paralelo al neoliberalismo, siendo este quien les ofrece un lugar de trabajo. Como efecto colateral de la rígida aplicación del modelo de mercado se encuentra el incremento de la pobreza y marginación de todos quienes no son útiles o viables para el sistema y de los cuales, organizaciones de la sociedad civil, que no pertenecen a la lógica mercantil ni al débil e impotente estado, se hacen cargo, por ejemplo, en el marco de la filantropía. Por otra parte, con la reducción del Estado, se externalizan todos aquellos servicios que no requieren una intervención directa del Estado, dentro de ellas las políticas sociales. Diseñadas por el Estado, se transfiere su ejecución a organizaciones públicas no estatales. Es aquí donde la actividad de estas organizaciones le es funcional al sistema neoliberal y al Estado, ya que este “estructuralmente” tiene una demanda hacia terceros para colaborar en la ejecución de sus tareas.

Lo que hace necesaria la intervención y ejecución de un sistema de cooperación que se articula en base a la relación de estas 2 organizaciones que generan este proceso:

Fundación Trascender (F)

Empresas (E)



Lo que articula un sistema tanto de cooperación como de solidaridad, ya que, si bien existen acuerdos mutuos tanto económicos como materiales, también debe existir un grado de solidaridad y compromiso de los diferentes actores, lo que fomentaría la realización de objetivos comunes que desarrollen eficientemente la realización de los diversos proyectos que existen. Sin un buen trabajo conjunto es posible que la realización de los proyectos no se lleve a cabo de la mejor forma, por ende, es de vital importancia conocer esta articulación y con ello ver si realmente este proceso de colaboración se está realizando como los diferentes actores esperar.

Es por esto que la idea de sistema de este trabajo radica en la colaboración de estos organismos los cuales articulan una mirada conjunta que supone establecer aportes recíprocos a partir de la interdependencia de cada uno de ellos, como un conjunto de partes que cumplen funciones diferentes pero que tienen una finalidad común.

Las empresas, cada vez más externalizan sus capitales e invierten en organizaciones externas a la empresa, con el fin de bajar costos y transformar costos fijos a costos variables. Y no distraer esfuerzos de su personal en función de estas necesidades, junto con entregar a disposición de especialistas que

puedan ejecutar de mejor forma sus objetivos. La externalización se ha convertido en una herramienta útil para el crecimiento de las empresas al permitirle liberar recursos que pueden ser enfocados en aumentar su competitividad. Por eso, externalizar no es sólo subcontratar sino establecer alianzas con organizaciones colaboradoras que hagan más eficientes las tareas necesarias.

Entre las ventajas de un servicio de externalización de la Empresa a la Fundación, se encuentran:

- Reducción de costos. La empresa es más eficiente al disponer de múltiples economías de escala en su proceso de las cuales se beneficia la empresa cliente.
- Innovación tecnológica constante. Una empresa de externalización de servicios está obligada a un constante proceso de innovación y mejora. Además, acceder a métodos externos también abre un nuevo campo de posibilidades de la empresa cliente.
- Optimización de los recursos humanos. La externalización permite una mayor flexibilidad, ya que los costes fijos del personal interno se convierten en costes variables que pueden adaptarse a los ciclos de producción.
- Control de la actividad. Una actividad externalizada genera más información y facilita más herramientas para su control.
- Capacidad de adaptación al cliente: Al evitarse inversiones en áreas no estratégicas, soportadas por la empresa que presta el servicio de externalización, permite mejorar la flexibilidad y tener más capacidad de adaptación al cliente.
- Mayor control... sobre costos, plazos, calidades, etc.

Esto es lo que les da cabida a las instituciones como las Fundaciones y ONG'S que puedan existir y especializarse en las diversas temáticas que demanda la sociedad. Estas se caracterizan porque su acción se desarrolla por fuera (del Estado), pero adelantan prácticas políticas en tanto acciones que busca incidir en

lo público, aunque actuando como entes privados. Con estas formas organizadas de la Sociedad Civil el Estado trata de mantener la responsabilidad pública desde una gestión privada de los servicios sociales. Así, de cara a la crisis de las instituciones, resultado de la transición de un Estado benefactor, a un Estado subsidiario; las ONG y las Fundaciones emergen con fuerza en la asunción de responsabilidades y funciones públicas, haciéndose cargo de las demandas sociales y las tareas que el Estado dejó de hacerse cargo o minimizo.

Bajo este concepto de subsidiariedad, la actividad del Estado dejaría de cumplir su función social y pasaría por alto el principio básico de promover el bien común que se encuentra consagrado en nuestra Constitución, ya que según el aludido Principio de Subsidiariedad sólo algunos particulares se verían beneficiados en forma directa de la acción del Estado. Función inicial que cumple la Fundación Trascender para cumplir con las necesidades que cada empresa asociada les demande respecto a proyectos de RSE los cuales son ejecutados por especialistas en el área, para poder lograr mejor el ejercicio de los objetivos y mayor vinculación con la sociedad de estos proyectos.

Es por esto que es de vital importancia estudiar este fenómeno, comprender sus razones, compromisos y como se está llevando a cabo esta gestión en cada uno de los actores. Con el fin de evaluar tanto sus esfuerzos, logros y deficiencias. Y de esta forma diagnosticar y ver las vías de acción más óptimas para poder intervenir y poder llevar a cabo de la manera más óptima la intervención social y mejorar las demandas existentes frente a problemáticas sociales no resueltas.

El individualismo de modelos pasados se cambia por un nuevo modelo de equipo. La sinergia de un equipo de trabajo ya no es suficiente, sino que ese grupo también debe aprender a adaptarse a diversas situaciones del futuro.

Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

Esta estructura organizacional es la que puede ser capaz de articular una gestión eficiente en los proyectos que realiza el sector privado con la comunidad llevando a cabo de manera eficiente la “Intervención Social”, la que sea capaz de insertar una perspectiva de derechos, promueva una participación responsable y fomente la autonomía de los sujetos y la comunidad. Fomentando la existencia entre teoría y práctica, donde la atención social debe ser integral contemplando una articulación virtuosa entre lo social y lo económico, con el fin desarrollar capacidades en las personas, estableciendo redes sociales, solidaridad, reducir urgente y necesariamente la desigualdad, innovando en los modelos de intervención social.

Para poder entender el estudio en relación al Marco Teórico es necesario comprender a partir de la Teoría General de Sistemas; como tanto la Fundación como la Empresa, son en sus particularidades dos tipos de organizaciones, por tanto, dos tipos de sistemas con rasgos especiales. Ya que en estas organizaciones existe interacción, coordinación de acción, diferenciación, metas u objetivos comunes, entre otros. Lo que supone una unidad de relativa complejidad, cada una en sus casos y especialización.

También cabe señalar que, al ser dos sistemas, cada uno con estructuras específicas, definen su pertenencia, en un estar “adentro” de su organización, en donde puede comenzar o terminar el actuar de cada uno, lo que establece los límites de su sistema y determina cuando es necesaria la interacción de un otro.

Cada uno en sus espacios interactúa con el entorno, en este caso, entre ellas, la Fundación en su diferenciación, interactúa y se acopla a las Empresas con las cuales trabajar, y viceversa. A través de esta transferencia de conocimientos y especialización es donde se produce una retroalimentación en adquisición de nuevos insumos (energía), lo que da lugar a la realización de los proyectos que ambas instituciones ejecutan y es lo que mantiene el funcionamiento de ambos sistemas.

Cabe señalar que, al ser ambos sistemas separados, se genera en su interacción una convergencia mutua con una finalidad común, lo que provoca también una sinergia con la suma de estas partes y establece sus relaciones con un propósito de coordinación común que logre su trabajo como un todo, como un solo sistema.

Para entender la perspectiva de cada uno de estos sistemas, en este caso de las empresas, se dará a conocer el mecanismo de intervención que ejecuta cada una de ellas, respecto del trabajo que realiza junto a Fundación Trascender, con el fin de conocer los principios que cada una ejerce para su vinculación.

Sistema de cooperación desde la Fundación a las empresas.

Banco Falabella

Según Fundación Trascender respecto al trabajo realizado en conjunto con Banco Falabella, en relación al cuestionario realizado para este fin, menciona que "permite trabajar con sus colaboradores, da el tiempo, las horas hombre, valorizan las horas hombre con 2 UF o sea cada vez que un voluntario dona una hora Banco Falabella está donando 2 UF, esa es la valorización. Entonces si un voluntario participa en un proyecto de 6 horas, 12 UF, y así va subiendo según el número de voluntarios, el número de proyectos, etc. Eso es lo más importante que da el Banco y cualquier empresa, ya que son transversales las UF en cualquier tipo de empresa. Aparte de eso hace un pago que permite a la Fundación sostenerse y poder continuar y financiar otro tipo de proyectos como son el voluntariado profesional donde no hay empresas vinculadas. Esto se hace a través de certificados de donación, cada proyecto tiene un valor distinto, y según la cantidad de voluntarios, el tiempo, se fija un precio específico, también cooperan con facilitación de espacios. Si se necesita una sala, la empresa facilita su uso, lo que representa también recursos monetarios. Se intenta fomentar que los proyectos se hagan en la empresa, y quizás no en la comunidad, es decir, traer la comunidad a la empresa, ya que no es ir a solamente a actividades como

pintar una plaza. La idea es que sean cosas más concretas que se puedan hacer en un espacio de la empresa.

Señala Francisca Ibáñez, coordinadora de voluntariado corporativo, que Fundación Trascender permite la coordinación de los proyectos, su funcionamiento y realización, vincula a la comunidad y busca que esta sea de interés de la empresa. En estos casos hay dos tipos de empresas, las empresas que tienen una comunidad de interés, donde hay un impacto real, como las mineras, por ejemplo, Agrosuper, celulosa Arauco, que impactan en una comunidad drásticamente y le hacen un daño real, y otras empresas, que no tienen una comunidad de interés específica, como el Banco Falabella y Ultramar en este caso. Entonces es con este tipo de empresas con que la Fundación realiza la gestión y le busca una comunidad. Al hacerlo entrega como valor, “*expertis en voluntariado*”, teniendo la delicadeza de hacer toda esta gestión, como trabajar con la comunidad, con el voluntario, ver qué cosas se le puede exigir, cuáles no y ser flexible y paciente en todo el proceso de su realización, ya que es frecuente que ocurran cosas o percances no previstos.

Con Banco Falabella se realizan proyectos de micro emprendimiento que hacen sentido a su modelo de negocio, en un banco donde hay muchos ingenieros, abogados, y personas que en verdad si pueden aportar desde su conocimiento a lo que es el micro emprendimiento. Se realizan talleres divididos en sesiones, cada sesión tiene un tema en específico, que va desde plan de negocio, asesoría legal, marketing, etc. La idea es que cada sesión la tome un voluntario que sea experto en el tema y sepa de lo que se está hablando.

Y desde la Fundación se busca una comunidad que esté interesada en un taller de micro emprendimiento. Somos el vínculo, buscamos un espacio, seleccionamos a los voluntarios, *“entregamos el material para que ellos puedan hacer su clase, y una vez que esta todo calendarizado, con lugar, fecha, voluntario, personas, damos inicio, acompañamos al voluntario a cada sesión que tiene, vemos temas básicos como el Coffe y el data, vemos todo que se haga, que todo salga bien”*.

Para entender y diferenciar la perspectiva de cada una de las empresas, es necesario conocer cómo funciona cada una de ellas. Ella es por esto que a continuación se dan a conocer las perspectivas de la segunda empresa a analizar, Ultramar, la que tiene principios distintos a la empresa analizada antes.

## Ultramar

Respecto del trabajo conjunto con Ultramar, la Fundación menciona que su relación con esta empresa, en específico, es mucho mejor que la anterior (Banco Falabella), ya que su contraparte está muy involucrada, está muy interesada, propone ideas, desafía laboralmente a seguir mejorando. Entonces la cooperación tiene los mismos principios que el Banco, que tiene que ver con facilitar a los voluntarios, facilitar el espacio, pero además tiene el valor que es una organización muy comprometida e interesada. Al evaluar el tipo de relación en ambos casos es posible notar que la relación existente con Banco Falabella no es más que una relación funcional y formal más que cooperativa como en el caso de Ultramar.

En Ultramar se llevan a cabo muchos proyectos, todos de Educación. Se realizan junto a los Colegios de la SIP, Sociedad de Instrucción Primaria, que es una red de colegios que está en todo Santiago, en “comunidades vulnerables”. Existen proyectos desde tutorías de matemáticas para preparar la PSU, talleres de inglés, charlas motivacionales. Existe un proyecto que se llama “sombra”, que tiene que ver con que los alumnos van un día a la empresa, la conocen por dentro, tienen su primer acercamiento al mundo laboral. En 2016 se implementó un proyecto nuevo que se llama idealista, donde se intenta dejar atrás la lógica un poco altruista o asistencialista y hacer que los jóvenes fueran actores activos desde su propio aprendizaje, y que no solo fueran recipientes donde uno les echa conocimientos sino que hacer algo diferente, donde los estudiantes aprenden metodologías de diseño de proyectos, metodologías design thinking, diseñando proyectos de forma práctica y postular a fondos, etc.

En este caso la gestión es diferente al Banco, donde la Fundación tiene que andar buscando contraparte. Acá no, existe una contraparte establecida, inamovible, que es la SIP y la Encargada de desarrollo sostenible de Ultramar. La Fundación genera el vínculo con la contraparte en el Colegio que en este caso sería, la orientadora o la subdirectora generalmente con quien ven todo el tema de la logística, el traslado de los niños, el 2016 se implementó transporte para ellos para que pudieran llegar a la hora, cosa que antes no existía, lo que dio buenos resultados, buena asistencia, y todo se hizo según el calendario. La Fundación también ve el tema de la logística y una vez que se llega a Ultramar se le entrega colación y ve que cada voluntario esté encargado de cada clase. Estos se inscriben según proyectos. Así el voluntario elige según su interés y sus conocimientos. La idea es que cada voluntario pueda participar en algo que le interese y eso. Para estos efectos asignan, agendan y ejecutan.

## 5.8 Consideraciones

A partir de la información obtenida en el desarrollo de este estudio, tanto en la primera encuesta realizada a los voluntarios, como los últimos cuestionarios realizados a los encargados de empresas y Fundación fue posible rescatar algunos rasgos que se hacen presentes en este modelo de gestión, tanto sus debilidades como sus fortalezas, con las cuales será posible plantear las mejoras necesarias para la buena articulación de la vinculación de los distintos actores y su respectiva gestión. Lo obtenido se presenta a continuación.

### Fortalezas y debilidades

#### Fortalezas

Desde la Fundación existe un interés principal en la necesidad de entregar herramientas que les sirvan a los estudiantes, la idea es que el estudiante pueda asumir un rol activo en su desarrollo, entonces “la idea es darle ciertas luces, ya que no se si realmente le podemos entregar herramientas, pero si ciertas luces, de su futuro y de lo que espera, creo que es eso” (Francisca Ibáñez, encargada Voluntariado Corporativo).

En el caso de las empresas, cabe destacar la importancia tanto para los encargados como para los trabajadores y voluntarios saber que existe un espacio de ayuda, un espacio estructurado que se hace año a año, donde tienen la oportunidad de ayudar, si es que ellos lo quieren. El canal ya está creado, es formal y estará ahí para que ellos puedan participar.

#### Existen:

- Buenas competencias y habilidades del equipo de trabajo
- Buenos proyectos

Según la Fundación, los beneficios que reporta en ambos casos consisten en contribuir con organizaciones que trabajan por la superación de la pobreza, donde se está aportando a la cohesión social y aparte obteniendo financiamiento.

Para la Fundación, el interés de trabajar con este tipo de Empresas, de renombre, siendo una Fundación pequeña, tiene que ver con la sostenibilidad económica de Trascender, como también velar por el voluntariado corporativo ya que por la participación de los voluntarios es que las empresas invierten en estos proyectos. Si Trascender no necesitara dinero, según Francisca Ibáñez la encargada de Voluntariado corporativo, Trascender no haría trabajo con empresas. Se dedicaría solo a lo que la hizo nacer que es el voluntariado profesional. Mucho después se agregó el voluntariado corporativo, que tiene que ver con responder a problemas de cómo se financia la Fundación, como se financia la otra área que no produce recursos.

#### Debilidades

La visión que tiene Fundación Trascender respecto al trabajo conjunto con Banco Falabella es que esta se debe involucrar más y tener mejor disposición. Ya que al no tener una contraparte directa encargada solo de esta área, depende en cierta medida de la disposición que ponga la empresa para ello, ya que estos proyectos están en manos del área de comunicación de Banco Falabella, lo que no es suficiente para llevar a cabo de la mejor forma los proyectos.

Por parte de la Fundación, también es importante señalar una auto evaluación respecto a las debilidades existentes dentro de ella, donde es evidente la falta de personal a cargo de la realización de los proyectos. Ya que existe solo una persona a cargo de los proyectos de 4 empresas, proyectos que requieren mucho cuidado, y según la encargada de Fundación Trascender al respecto señala que no se está entregando el cuidado que requiere “porque tienes a solo una persona a cargo de todo, y ni siquiera tienen equipo, la persona sola tiene que armarse de un equipo con algún practicante”.

La observación participante se precisó a través de la experiencia de la autora de esta tesis (práctica profesional) con el fin de ver las condiciones en las que funciona la gestión de la Fundación desde una mirada ajena en suma con la realización de una micro encuesta realizará en Fundación Trascender junto a otra practicante, donde es posible conocer si existen diferencias o no, respecto a las evaluaciones tanto de la Fundación, Empresas y voluntarios.

Debilidades de mayor a menor grado de importancia:

1. Infraestructura o salas de reunión.
2. Movilización / Traslados
3. Alimentos / colación
4. Implementos para los proyectos (ej: lápices, cuadernos, etc.)
5. No contar con el tamaño del equipo necesario.
6. Más tiempo en la realización de algunos proyectos (ej: más de 1 hr de trabajo).
7. Incluir más actividades hacia los voluntarios, es decir, fuera del ambiente laboral.

Según la visión de la Fundación respecto al trabajo realizado con Ultramar, menciona que los Colegios son contrapartes difíciles, ya que en ocasiones los encargados o responsables del Colegio no tienen tiempo o no responden los mails, lo que hace difícil de llevar la organización y coordinación de los proyectos, haciendo necesaria la flexibilidad en el trato con ellos, ya que son complejos. Y en el caso de la empresa, se dificulta el tiempo que destinan los voluntarios a los proyectos, es notoria la inasistencia y la baja motivación, ya que el tiempo no siempre juega a favor y la disposición o disponibilidad no es siempre la misma, los voluntarios se inscriben y luego por A B C motivo, o por temas personales, se bajan de los proyectos o no asisten a algunas sesiones, lo que debilita el fin de la realización de los proyectos, lo que sin embargo con la práctica se ha tratado de evitar.

Para poder disminuir las debilidades que se presentan en este trabajo conjunto, hay que potenciar la base de todo esto. Existe falta de recursos de Fundación Trascender, económicos, falta de personal y de equipo. Para tener equipo se necesita recursos, lo que es difícil, ya que ahora en la Fundación hay 3 personas de planta en que una persona es un área, y en este caso personas jóvenes, donde tampoco hay mucha experiencia. Debilidad que sin duda acarrea diferentes dificultades que se puedan presentar, como ya las antes mencionadas.

Al igual que como menciona Bárbara Barros encargada del área sustentable a nivel Holding Ultramar, es necesario contar también con mucho profesionalismo, mucha gestión, de movilizar, requiere de ponerse metas, de poner suficiente planificación para que las cosas pasen, demostrar muchos indicadores, resultados. *“Tienes que demostrar siempre con resultados súper concretos, tienes que estar súper arriba en los temas, midiendo, para movilizar, porque el día de mañana los encargados cambian, y quien continúa la idea es que siga haciendo o mejorando lo que ya existe”*.

## 5.9 Propuesta

Mediante el análisis general del estudio y los resultados obtenidos, se expondrá un grupo de propuestas teórico prácticas para mejorar tanto las deficiencias existentes y potenciar este trabajo conjunto.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con el equipo necesario para la realización de los proyectos</li> </ul>	<p>Tanto desde la Fundación como en las empresas, contar con la cantidad y la disposición adecuada de personas que puedan llevar a cabo de mejor forma los proyectos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar opiniones respecto a mejoras a considerar (en este estudio)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura o salas de reunión.</li> <li>2. Movilización / Traslados</li> <li>3. Alimentos / colación</li> <li>4. Implementos para los proyectos (ej: lápices, cuadernos, etc.)</li> <li>5. Más tiempo en la realización de algunos proyectos (ej: más de 1 hr de trabajo).</li> <li>6. Incluir más actividades hacia los voluntarios, es decir, fuera del ambiente laboral.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar alcance y beneficio</li> </ul>	<p>Por medio de un estudio de impacto, será posible evaluar de forma fidedigna cual es el alcance de los proyectos y cual reporta más beneficios tanto, costos y tiempos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoptar una actitud proactiva desde las empresas a la inversión social</li> </ul>	<p>Afianzar relaciones de trabajo tanto de la empresa hacia la Fundación y viceversa, con el fin de mejorar la calidad en la realización de los proyectos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurar coherencia tanto internamente como externamente.</li> </ul>	<p>Abordar con igual importancia y énfasis en ambas áreas de colaboración. Tiene que ver directamente con el recuadro anterior. Si no</p>

	<p>existe coherencia, habrá una base organizacional que no permitirá el buen ejercicio de los proyectos.</p>
<p>- Avanzar hacia una participación más activa y voluntaria de las empresas en el desarrollo de la inversión social</p>	<p>Trabajar la RSE como valor propio de la empresa, comprometer a los voluntarios y a los encargados del buen ejercicio en la gestión de los proyectos. Velar por el compromiso organizacional en materia de proyectos.</p>
<p>- Es esencial reconstruir desde el interior del sector privado diversos aspectos relevantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia</li> <li>- Excelencia operacional</li> <li>- Excelencia medioambiental</li> <li>- Valor Compartido</li> <li>- Compromiso social</li> </ul>
<p>- Desde su trabajo externo hacia la organización social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación comprometida</li> <li>- Calidad en los proyectos</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>
<p>- Informarse respecto a materias de RSE y desarrollo sostenible</p>	<p>Informarse periódicamente respecto a los nuevos modelos de gestión respecto a RSE y desarrollo sustentable, con el fin de actualizar los mecanismos de intervención.</p>
<p>- Evaluación final</p>	<p>Generar a partir de la evaluación de impacto antes realizada, una reunión tanto con los representantes de cada empresa, la Fundación y un par de voluntarios con el fin de evaluar en conjunto tanto las deficiencias existentes como los puntos fuertes que tiene la realización de los proyectos. Y de esta buscar los mecanismos para que cada año se pueda mejorar la gestión.</p>

### Conclusiones y recomendaciones

Al escoger el tema y luego al inicio del proyecto de investigación, existía la idea de que la Responsabilidad Social Empresarial, si bien posee diferentes modos de entenderlo, tiene un gran poder intrínseco; El poder de ser capaz de mejorar o cambiar la calidad de vida de las personas. Esto llevó a uno de los motivos principales de este estudio; conocer de forma directa como es que se lleva a cabo su gestión y la realización de los proyectos a partir de un trabajo conjunto con otras organizaciones. Ello permitió demostrar que ser socialmente responsable tiene que ver con algo mucho más amplio, con un todo sistémico, que brinda a las organizaciones un alto nivel de competitividad.

Los objetivos propuestos al inicio del trabajo, se lograron gracias a la recopilación de información, al uso de herramientas de investigación y material facilitado por parte de todas las organizaciones que participan en esto, permitiendo profundizar en un tema de interés académico y profesional. El uso de herramientas metodológicas fue completamente necesario y de gran apoyo para el desarrollo del trabajo, la contextualización, encuestas y entrevistas que permitieron conocer de manera profunda y detallada las generalidades de la organización, su gestión, su vinculación, sus retos y proyectos. Articulación que debe ir ligada directamente a las metas de cada organización. Debe cruzar de manera transversal todas las áreas y por este mismo motivo debe ser de igual importancia para todos los integrantes de la organización.

De esta forma se logró obtener como resultado, acciones que permitan mejorar tanto la RSE y el desarrollo sustentable respecto a las dos empresas estudiadas y a su vinculación con Fundación Trascender siendo necesaria la participación activa y el compromiso de todos los actores que participan en esta gestión, desde la gerencia de las empresas, sus directivos, colaboradores y voluntarios. Ya que a

partir de esta articulación y colaboración es posible llevar a cabo de manera óptima la gestión de estos proyectos. Mejorar y potenciar la logística de la Fundación, ampliar el equipo de especialistas o contar con un apoyo que potencie el trabajo de la coordinadora de Voluntariado corporativo, como también invertir en espacios propios de la Fundación y en transporte. Esto permitiría optimizar al máximo los recursos que entre todos los colaboradores aportan a la articulación de este sistema. Lo que permita trabajar aspectos cruciales para el desarrollo y crecimiento empresarial, tanto con los empleados, clientes y el medio ambiente.

Se está evolucionando, por lo tanto, hacia alianzas estables de transformación en las que ambas entidades colaboran para alcanzar los objetivos en común. Además, este nuevo carácter de relación implica que las empresas están cada vez más predispuestas a invertir su propio fortalecimiento y con ello la comunidad, generando nuevas fórmulas de vinculación y metodologías de trabajo. Para Fundación Trascender la posibilidad de movilizar recursos que tienen las empresas hace que estas puedan ser instrumentos poderosos para la creación de valor social. En esta construcción conjunta, es fundamental conocer y aceptar los objetivos de cada una de las partes implicadas, así como buscar los puntos de encuentro donde se aprovechen las potencialidades de cada uno. Estas relaciones a más largo plazo permiten, además, que estas se vayan perfeccionando y que las actividades iniciales vayan dando paso a otras de mayor impacto social y compromiso por parte de ambas partes. Por otro lado, a medida que maduran los proyectos, tanto de RSE, desarrollo sustentable y voluntariado corporativo se va encontrando nuevas formas más sofisticadas e innovadoras de colaboración que permitan conseguir un mayor impacto social y un soporte necesario para la ejecución eficiente y eficaz de los planes propuestos.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaomega, Robbins S. Comportamiento Organizacional, 2004. Prentice Hall, México.
- Alonso, V. Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el Proceso ISO en la Región, 2006. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL.
- Aldunate, Luis y Peirano, Francisco. Responsabilidad social empresarial en Chile: enfoque interno, 2008. Ingeniería comercial. Universidad de Chile. Santiago.
- Bandler, Richard & Grinder, John. La estructura de la magia, 1980. Vol I Cuatro vientos.
- Blau, Peter. Exchange and Power in Social Life. Nueva York: Wiley 1964. Edición en castellano: Intercambio y poder en la vida social. Barcelona, 1983.
- Bourdieu, Pierre. Capital cultural, escuela y espacio social, 2005. Siglo XXI.
- Chandler, A.D. Estrategia y Estructura, 1972. MIT. Press.
- Baumann, Michael. El mercado de la virtud. Moral y responsabilidad social en la sociedad liberal, 1998. Gedisa, Barcelona.
- Baltera, Pablo y Díaz, Estrella. Responsabilidad Social Empresarial. Alcances y potencialidades en materia laboral. Depto de Estudio, Gobierno de Chile.
- Cea Egaña, José. Estatuto constitucional de la Información y opinión, 1981.
- Carretero, Mario. Constructivismo y educación, México: Progreso, 1999.
- Cortina, A. Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial, 1994. Editorial Trotta, Madrid, España.
- Habermas, J. Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida Pública, 1981. Barcelona: G. Gili.
- Hall, Richard. Organizaciones: estructura y proceso, 1988. Prentice Hall, México.
- Johnson, Harry. Sociología de introducción sistemática, 1975. Paidós, Buenos Aires.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert. La Psicología Social de las Organizaciones, 1981. McGraw Hill, México.
- Lawrence, Eduardo. Apuntes de clase, 1987. Mg. En Desarrollo organizacional y gestión estratégica de personas. UDP.
- Lawrence, Eduardo. Sistemas y organizaciones sociales, 2010. Apuntes de clase UDP.

- Lawrence, Eduardo. Apuntes de clase Comportamiento Organizacional, 2016. UDP.
- Lozano, J. Ética y empresa, 1999. Editorial Trotta, S.A. Madrid.
- Mejía, J. Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo, 2004. Investigaciones sociales. Año VIII N° 13, Lima.
- Peters y R Waterman. En busca de la excelencia, 1988.
- Perlas, Nicolás. Triestructuración de la Sociedad, 2000. Doc. Inédito.
- Rubio, M y Varas, J. El análisis de la realidad en la intervención social, 1999. Editorial CCS. Madrid.
- Ruiz, E. Intervención social: Cultura, discursos y poder, 2005. Editorial Talasa. Madrid.
- Schein, E. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, 1988. Plaza & Janes Editores. P.
- Senge, Peter. La quinta disciplina, 1990. Granica. España.
- Sanagustín F, Victoria. Valores y ética empresarial. Un enfoque sociológico, 2011. Zaragoza.
- Teixidó, S.; Chavarri, R. y Castro, A. Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis, 2002. Santiago de Chile, Fundación Prehumana.
- Teixidó, S, Chavarri, R. Filantropía y Responsabilidad Social en Chile, 2000. Documento presentado en el congreso internacional LASA, EEUU.
- Vivanco M, Ángela. Las libertades de opinión y de información, 1992. Editorial Andrés Bello.
- Von Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de Sistemas, 1976. Petrópolis, Vozes.

#### Artículos institucionales

- Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo. Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral, 2005. Santiago.
- Instituto Libertad y Desarrollo. El aporte privado al desarrollo social en Chile, 2000. CIEDES.
- CMPC. Tradición y Futuro, ochenta años de una gran empresa, 2000. Documento Institucional.

Nombre: Bárbara Barros

Profesión: Periodista. 3 años en grupo Ultramar, y hace un año encargada del área sustentable a nivel Holding Ultramar.

1. ¿Qué entiende Usted personalmente por RSE? (ya no trabajan con este concepto).

Hace años que ese concepto (RSE) no se acuña, prácticamente por que la mirada de las empresas ha estado mutando también, porque cuando se habla, lo que entendemos nosotros, la responsabilidad social, solamente involucra el ámbito social, principalmente involucra solamente el trabajo con las comunidades, pero al trabajar el desarrollo sustentable primero lo miramos como algo mucho más amplio, con una mirada más amplia hacia el manejo y la vinculación de los grupos de interés en su interés en su totalidad, no solamente con la comunidad sino con los proveedores, los clientes, también trabajar con autoridades, trabajar con el medio ambiente, es mucho más amplio el manejo que se hace, también promovemos cosas, líneas de acción con los proveedores, promovemos iniciativas o buenas prácticas con clientes, y se ha transformado en algo mucho más ligado... tampoco es que ultramar sea súper capo en esto, si no que todas las empresas están mutando a que el desarrollo sustentable este cada vez más metido en la gestión, en la operación, en que no esté instalado en un puesto de trabajo que yo lo promueva si no que haya más personas hablando de esto, porque simplemente alguien que esté trabajando con clientes al interior de ultramar ya tiene que tener en la cabeza que tiene que mantener una relación estable, confiable, transparente con ese cliente, porque o si no se le va a ir, eso significa una no continuidad de la empresa. Nosotros somos más cultura, desde acá, promovemos la cultura, en esa índole, estamos caminando a un compromiso más filosófico.

2. ¿En qué ámbito del desarrollo sustentable se desempeña su empresa?

Nos relacionamos... hacemos principalmente como característica de la empresa, manejo de proyectos diversos, muy diversos, que obviamente recogemos en el reporte de sustentabilidad, pero desde aquí generalmente, y era la tradición de lo que pasa desde la RSE, desde acá se ven mucho más los proyectos comunitarios, estamos mucho más abocados a gestionar, a promover, a hacer cosas en ese tipo de ámbitos, como la gestión de los “strid holter” o grupos de interés, tratar de que la gente o los gerentes generales, la gente que trabaja en sustentabilidad en el grupo, porque hay muchos, hay distintos puntos de

contactos a lo largo del mundo del grupo que trabajan la sustentabilidad, entonces le metemos el bichito que lo trabajen con ciertas cosas, por ejemplo que no solo miren a la comunidad, sino que también miren a los clientes, traten de generar buenas prácticas con los clientes, buenas prácticas con los proveedores, pero principalmente como era la tradición de lo que era RSE, desde aquí se mira mucho más los proyectos con comunidades, tenemos vinculación con artas fundación que trabajamos con expertise en ciertas cosas que requerimos para trabajar la vinculación con las comunidades.

3. ¿Existe un principio de compromiso social y ambiental en la misión, visión, objetivos de las estrategias de la empresa?

SI

NO

NS

NR

En el fondo, nosotros tenemos dentro del Holding, estamos en 1 de los 4 Holding, que tiene puertos, tiene logísticas, tiene más de 50 empresas que se dedican a los puertos, tenemos la administración de los puertos, hemos ganado la licitación de los puertos en Chile, tenemos participación en puertos en Argentina, Brasil y en el Holding, hay puertos, hay logística, y hay agentamiento, y en todos ellos las agencias son muy operativas, entonces si trabajamos con mucha vinculación con comunidades, necesitamos que estemos muy preocupados de lo que está pasando con el entorno medio ambiental y es por esa razón, hace 2 años en este Holding declaramos una misión que era hacer referente en las Américas en estas 3 líneas de negocio pero para ser referente necesitábamos ser sustentable, entonces ser un referente y ser sustentable, nos pusimos una meta al 2025 entonces ya tenemos obviamente una misión súper marcada , pero estamos en ello, no es fácil calarlo, es un proceso de cambio.

4. ¿Cuentan con programas de capacitación continua para todas las áreas en el tema de RSE?

SI

NO

NS

NR

Si responde si,

5. ¿Cuáles?

Sí, he tenido capacitación sobre sustentabilidad, en Acción RSE, y posiblemente este año haga otro. Y yo periódicamente siempre estoy asistiendo a seminarios.

6. ¿Apoyan públicamente actividades de promoción de RSE y/o sustentabilidad?

SI

NO

NS

NR

Nosotros somos una empresa de bajo perfil, si lo hacemos, que lo hacemos. Por ejemplo nosotros estamos adheridos en una patita de la sustentabilidad, que es la diversidad, en la medida tú como empresa eres cada vez más diversa, incluye gente con discapacidad, que tenga ciertas características diferentes, todo eso sí lo promovemos por recursos humanos, a veces se promueve a través de sustentabilidad, es un más en las empresas en que se cataloguen como diversas, y por esa razón nosotros nos sumamos a la red de empresas inclusivas de la SOFOFA, en la cual participamos varios puntos de contacto de esta red de sustentabilidad de gente que trabaja dentro del grupo de la empresa que son alrededor de 6 empresas que son parte de la red, se apoya de forma gremial, estamos comprometidos con la diversidad, y también para aprender porque hay mucha gente que lo hace muy bien en tratar de seleccionar buena gente, en tratar de promover eso, de hacer un cambio cultural interno, entonces hay buenas prácticas a las cuales está súper bien que miremos y hagamos un tipo de "page maker", entonces vamos básicamente a aprender, pero no somos una empresa que estemos haciendo eso tan profesionalmente. Esto es difícil, porque implica tiempo implica dinero, cambiar infraestructura, implica ajustar muchísima documentación, porque obviamente ahí seguros involucrados, hay muchas cosas, es todo un cambio cultural.

7. ¿La empresa participa en asociaciones u organismos que difundan la cultura de la RSE?

SI X            NO             NS             NR

Si responde si,

8. ¿Cuáles?

A parte de la anterior, participamos en más cosas, participamos en generación empresarial, hay varias cosas en que participamos, pero nosotros desde aquí pero también a nivel grupo, en la cámara de comercio, mil cosas. Pero somos bajo perfil, lo hacemos por hay que estar, pagamos adhesiones a ciertas cosas, es porque estamos comprometidos, por ejemplo, en cámara de comercio tiene encuentros empresariales, tiene cosas interesantes que son interesante estar, esto lo aplicamos a nuestros times.

9. ¿Cuentan con un plan de comunicación interna respecto al tema de sustentabilidad y de responsabilidad social empresarial?

SI X            NO             NS             NR

10. ¿Existe algún tipo de relación de cooperación respecto al trabajo realizado de RSE con otras instituciones?

SI X            NO             NS             NR

Si responde si,

11. ¿Cuál es el tipo de relación?

Nosotros trabajamos por qué hay ciertos proyectos asociados que finalmente la Fundación ejecuta, pero no es que cooperemos, tenemos vinculación con las Fundaciones a través de donaciones principalmente, ahí es donde nosotros no intervenimos con los proyectos, pasamos el dinero y no hay mucho más que hacer, hay otra manera en que lo hacemos en que esa vinculación con esas

instituciones que son hartas, lo hacemos a través de proyectos, porque hemos descubierto por ejemplo que necesitamos de repente acercar a los vecinos o trabajar con los vecinos o trabajar con la comunidad aledaña a los puertos, y quien tiene la expertise es por ejemplo una Fundación que se llama junto al barrio, ellos trabajan directamente con ellos, son los ejecutores del proyecto, pero nosotros somos los donantes, somos quienes otorgamos la plata para ejecutar el proyecto, obviamente se forma un triángulo, un trabajo muy de la mano, pero no es cooperación. Somos los 3 los ejecutantes, pero ellos tienen la expertise, ellos obviamente nos entregan informes, nos entregan estados de avances, hacemos reuniones de trabajo con ellos, porque en el fondo la comunidad es de nosotros, somos nosotros los interesados a donde actuar, a quien dirigir lo que queremos dirigir y esos trabajos se hacen con fundaciones.

12. ¿Qué relación tiene con Fundación Trascender?

Exclusivamente para ejecutar el proyecto de Voluntariado corporativo.

13. ¿Cuáles son los motivos que llevaron a trabajar junto a esta Fundación?

Yo no estaba en ese entonces, pero entiendo que es porque ellos tienen la expertise. Primero acá siempre teníamos el interés estaba en trabajar en educación y segundo trabajar siempre con la red SIP. Nuestra gerenta trabajó muy ligada al tema educacional y entonces le interesaba trabajar con la red SIP. Luego no sé cómo se hizo el vínculo, pero en el fondo Trascender traía en el fondo este proyecto súper a la medida para nosotros con las escuelas Matte.

14. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando en conjunto? (en años o meses)

Como 5 años

### 15. ¿Qué trabajo o proyecto realizan juntos?

Tenemos un programa anual, en donde desarrollamos alrededor de 5 programas dirigidos, hacemos una planificación anual, ejecutamos 5 proyectos chiquititos a su vez: las mentorías, las tutorías de matemáticas, las clases de inglés, proyecto sombra, e Idealista, que es un proyecto de emprendimiento, son 5 proyectos que se hacen y vamos cambiando, a final de año hacemos una evaluación y volvemos a planificar y ajustar para todos los años.

### 16. ¿De qué forma se gestionan estos proyectos?

Trascender pone la expertise y la encargada o coordinadora del proyecto e voluntariado que en este caso es Francisca Ibáñez, ellos ponen toda la metodología, desarrollan los proyectos, luego acá lo que se hace es estar monitoreando muy bien lo que se hace, acompañar, dirigir, para que todo esté en regla, gestionamos desde aquí también las comunicaciones, estamos muy a la par para que las cosas salgan. Este último año se sumó la movilización, todo se va viendo, se va ajustando, el dinero sale de acá, hacemos un presupuesto para el programa.

### 17. ¿Por qué escogieron esos proyectos?

Porque hay buenos resultados, año a año lo evaluamos, tiene buenos niveles de satisfacción en nuestros voluntarios, pero este año hicimos algo distinto lo ampliamos, hicimos una encuesta, hicimos un perfil, vamos a tratar de sacar un perfil a todo el edificio, a todos los convocantes, para poder ver si estamos bien si estamos apuntando bien a todos los programas, no solamente preguntando al voluntario sino que a todos, que van que observan del voluntariado corporativo, que quisieran tener, para que tenerlo, si tenerlo o no, para poder ampliarlo, porque estábamos muy cegados simplemente a los que lo hacían y obviamente iban a responder bacán, porque ellos generalmente ya están comprometidos, entonces el resultado no era muy real y quisimos ampliarlo.

18. ¿A qué beneficiarios va dirigido?

A los Colegios de las escuelas Matte.

19. ¿Cuántas personas participan de estos proyectos en la empresa aproximadamente?

N° 20 personas

NS

NR

NA

20. ¿Qué espera de los proyectos realizados en este trabajo conjunto?

Nosotros cuando hacemos voluntariado, lo hacemos porque tenemos un compromiso con elevar el nivel educacional, estamos comprometidos con la educación, se produce algo súper interesante, porque el voluntario destina horas, horas laborales, que no tendría por qué hacerlo, pero sin embargo igual se inscribe y el mismo se da cuenta que le genera un cambio a la persona con la cual está trabajando y muchos de estos chiquillos incluso han mantenido vínculo hasta el final del proceso e incluso después años, algunos de estos niños les han contado con satisfacción, que tuvieron ciertos puntajes en la PSU, ingresaron a la universidad, estamos claros que no el único input que reciben y no nos podemos atribuir el logro de que el haya llegado a la universidad, pero si hay un grado de satisfacción detrás de poder agregar un granito de arena, y del lado también creo yo del lado de las escuelas, de lo que nosotros observamos, lo que se produce en los niños que vienen, los estudiantes, son estudiantes que no han visto esta realidad muchos de hechos, entonces se produce un intercambio cultural súper interesante, porque ellos ven que son capaces de llegar lejos, son capaces de poder movilizarse del lugar de donde están, porque incluso algunos de las personas que les toca que son trabajadores de acá, han empezado muchos de ellos igual que quien está al frente, se produce un intercambio cultural súper interesante y que yo creo sin duda aporta algo a ese estudiante. Que, si ellos se esfuerzan y todo ese tema, simplemente con ser riguroso todo se puede lograr. Ese mensaje está ahí, todo el tiempo en la mesa.

## 21. ¿Qué beneficios reporta?

Yo creo que te los dije, en el fondo es satisfacción, orgullo. Hay mucha gente que siente mucho orgullo que no participa, pero siente orgullo el hecho de que nosotros estemos tirando programas de voluntariado, porque se siente orgulloso de la empresa donde está, siente que efectivamente hay un espacio de ayuda, que hay un espacio estructurado que se hace año a año, hay un espacio donde tienen la chance de ayudar si es que ellos lo quieren, entonces está el canal creado y es formal, súper formal.

## 22. ¿Ha habido conflictos?

SI

NO X

NS

NR

No, yo creo que tenemos el desafío de transformar estos proyectos, de convencer, siempre tenemos el desafío de seguir convenciendo a más, o los mismos porque siempre se bajan, va variando el número de quienes se inscriben, no siempre logramos convencerlos a todos, la inasistencia, a mitad de camino algún voluntario recibe una sobre carga laboral y desecha su participación, entonces el desafío es siempre tratar de mantenerlos comprometidos, no hay nada más que el compromiso de ellos, les pagamos, no les decimos nada, simplemente es unas ganas de continuar, ganas personales, y también de seguir convenciendo, porque este tipo de proyectos, en el peor de los escenarios si mañana no tenemos dinero y alguien me dice sabes que tengo que decidir o hacer el voluntariado y otro proyecto, muéstrame los resultados que han obtenido y porque mantenerlo, en la defensa del proyecto siempre es un desafío mantenerlo, si bien tenemos números, estadísticas, recogemos muchos feedback, los números no es lo mismo, no podemos traspasar lo se siente, lo que está ahí, el corazón de lo que está pasando, la asistencia no te dice nada, el feedback cualitativo si podremos entrevistar 2 pero que dirán los 18 restantes, entonces siempre es eso, estos proyectos tiene el gran desafío de poder medir el impacto, no son fáciles de medir, ¿por qué donde se pone el foco?, se pone en la educación, en la satisfacción personal de nosotros, donde ponemos el foco,

entonces eso es un desafío porque yo pienso que el día de mañana alguien nos puede decir eso, si un gerente no tiene más ganas de que estemos con estos proyectos por que les quitamos la HH (las horas hombre) a sus colaboradores y que nos pueden decir, es algo que puede pasar, los argumentos son sólidos pero los tengo que transformar en números, los tengo que transformar en cosas súper concretas y eso es un desafío, no se refleja.

Si responde si,

23. ¿Cuáles son los conflictos más frecuentes?

NA X

24. ¿Existen deficiencias en la empresa?

SI X

NO

NS

NR

Si responde si,

25. ¿Cuáles son estas deficiencias?

La inasistencia y la baja motivación, tiene que ver con el tiempo destinado, el tiempo no siempre juega a favor porque en el fondo la gente se inscribe y luego por A B C motivo, o de repente hasta por temas personales, o sea el gallo se comprometió y su compromiso no es tal, después se desinflan.

26. ¿Qué necesita su empresa para perfeccionar la práctica de la RSE? (el área de sustentabilidad)

Muchísimas cosas, yo creo que es súper importante, que hay que traer mucho profesionalismo, mucha gestión, el área de sustentabilidad no es solamente decir hay que lindo el proyecto de voluntariado, no, el proyecto de voluntariado, un proyecto comunitario, un proyecto ambiental, detrás de eso hay harta gestión, para que tu realmente cales hondo y te pongas una meta, de aquí a tal fecha quisiera yo mantener un voluntariado, quisiera yo que cada vez más colaboradores se sintieran muchos más orgullosos, es una meta súper ambiciosa. Eso requiere de gestionar, de movilizar, requiere de ponerse metas, de poner entremedio harta planificación para que las cosas pasen, esta área requiere gestión, demostrar muchos indicadores, resultados, no es llegar y hacer porque si

por entretenido, que bonito, si vas por esa vía no te va a ir bien, te aseguro que en 5-6 años esta área se desarma. Tienes que demostrar siempre con resultados súper concretos, tienes que estar súper arriba en los temas, midiendo para movilizar, porque el día de mañana yo no voy a estar, y quien continúa la idea es que siga haciendo o mejorando lo que haya.

27. ¿Cuál es el principal tipo de beneficio que le ha reportado a su empresa desarrollar este tipo de iniciativas de Responsabilidad Social?

Mencionado anteriormente.

28. ¿Evalúan periódicamente el posicionamiento responsable de la empresa?

Estamos mostrando, hacemos mucha comunicación de lo que es sustentabilidad, cuando hablamos de proyectos que están alrededor del mundo que se refieren a comunidades eso es sustentabilidad y lo llevamos en boletines, pero yo no hablo de mi gestión, pónganle notas a Barbará Barros. Sino que la idea es tratar de transmitir que es sustentabilidad, de enseñar, de educar.

29. ¿Cómo llevan a cabo la medición de resultados y de impacto del trabajo realizado?

Lo hacemos siempre. Todos los proyectos tienen alguna herramienta de medición, pero generalmente todo se mide. A veces nosotros lo hacemos, a veces la institución lo hace o a veces lo hace un tercero que audita.

30. ¿Se hacen informes de sustentabilidad o RSE, reportando impactos positivos y negativos en la cuenta de resultados de la vinculación Fundación y la empresa?

SI  NO  NS  NR

Si responde si,

31. ¿Cuáles?

Reporte de sustentabilidad.

Muchas gracias por su participación.

## CUESTIONARIO RSE FUNDACIÓN

Nombre: Francisca Ibáñez

Profesión: Trabajadora Social

Coordinadora del área de Voluntariado Corporativo Fundación Trascender

### 1. ¿Qué entiende Usted personalmente por RSE?

La RSE se instala en las empresas desde cierto paradigma nuevo más contemporáneo, donde se entiende que la empresa tiene que retribuirle a la sociedad, desde que la empresa genera ciertos daños, o genera exceso de riquezas y eso al final eso solo queda para la empresa y no se comparte con la sociedad, desde ahí nace la RSE, es como una forma de retribución. Ahora con los nuevos paradigmas de la sostenibilidad y todo eso, ya la RSE agarra otros tintes, que tiene que ver con cómo hacemos la empresa sostenible, y la empresa se hace sostenible incluyendo a la sociedad y a todos los actores relevantes o “strid holter” importantes. Entonces actualmente tiene que ver con eso, como ser parte de una sociedad y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad entera. Donde la empresa es parte de, y no es una cosa voladora sola que genera riqueza para sí misma y no le importa su entero. Tiene que ver con eso.

### 2. ¿En qué ámbito de la Responsabilidad Social se desempeña la Fundación?

Fundación Trascender se desempeña desde el voluntariado corporativo. Es una herramienta de RSE usada por las empresas, que hace mucho sentido a este modelo nuevo de la sostenibilidad, donde tú te vinculas a la comunidad de interés, pero no solo de una forma asistencial, no solo le entrego dinero y adiós, si no que haces parte a los propios a los colaboradores de esta empresa dentro de este modelo y los haces participes y actores súper activos de los proyectos que se hacen con el voluntariado, el valor del voluntariado corporativo es ese , sacar a los colaboradores desde la empresa, desde su rol pasivo, de solo generar riqueza a la empresa y vincularlo con la comunidad, generalmente a una comunidad que le importa a la empresa y que haga sentido con su modelo de negocio.

### 3. ¿Existe un principio de compromiso social y ambiental en la misión, en la visión, o en los objetivos de las estrategias de la Fundación?

SI

NO

NS

NR

En el año 2016 se unió la misión y la visión de Fundación Trascender en una sola cosa, la cual habla de contribuir al tejido social, esto a través del apoyo a organizaciones sociales que trabajen en la superación de la pobreza.

4. ¿Cuentan con programas de capacitación continua para todas las áreas en el tema de RSE?

SI       NO X      NS       NR

Si alguien quiere aprender más, lo tiene que hacer por su cuenta. Las fundaciones en general son bien débiles en temas de capacitar a sus propios colaboradores. Es bien pobre transversalmente en las organizaciones.

Si responde si,

5. ¿Cuáles?

NA X

6. ¿Apoyan públicamente actividades de promoción de RSE y sustentabilidad?

SI X      NO       NS       NR

De hecho, somos parte de varias redes que trabajan con esto. Somos parte de la red Voluntare, que es una red, que trabaja y promueve el voluntariado corporativo a nivel iberoamericano, y también somos parte de Taproot, que es una organización mundial que trabaja en conjunto con la fundación mercedes benz y ellos se dedican a la promoción del voluntariado corporativo a nivel global, de hecho hemos tenido varias reuniones con Taproot, el año pasado fue en Singapur, también en Brasil hace poquito y la idea es que podamos hacer el primer encuentro de voluntariado corporativo en Latinoamérica y que sea en Chile, eso es lo que estamos trabajando con Taproot y la idea es que sea este año 2017.

7. ¿Participan en asociaciones u organismos que difundan la cultura de la RSE?

SI X      NO       NS       NR

Si responde si,

8. ¿Cuáles?

Sí, pero solo voluntariado corporativo, porque la RSE es muy amplia, en redes a nivel Iberoamericano y global. En Taproot, que es en conjunto con Fundación Mercedes benz. La que se dedica más específico no aun un Voluntariado corporativo como tal, sino a través de lo pro bono. Lo pro bono es hacer voluntariado desde tu profesión, ósea, si el abogado quiere hacer un voluntariado que haga una asesoría legal a la Sra. Juanita. Eso es lo que fomenta Taproot, y es lo que fomentamos nosotros, intentamos fomentar en el voluntariado corporativo, que igual es difícil. Lo que es difícil salir del típico vamos a construir casitas o pintar el colegio, pero sí participamos de esta red que fomenta eso, el pro bono, más que el voluntariado corporativo general, y en voluntare es voluntariado corporativo solo y Taproot es pro bono.

9. ¿Existe algún tipo de relación de cooperación respecto al trabajo realizado de RSE con otras organizaciones?

SI X

NO

NS

NR

Si responde si,

10. ¿Cuáles son esas relaciones?

Banco Falabella nos permite trabajar con sus colaboradores, nos da el tiempo, las horas hombre, que igual es algo heavy para las empresas, nosotros valorizamos las horas hombre con 2 UF ósea cada vez que un voluntario dona una hora Banco Falabella esta donando 2 UF, esa es la valorización. Entonces si un voluntario participa en un proyecto de 6 horas, 12 UF, y así va subiendo según el número de voluntarios, el número de proyectos, etc. Eso es lo más importante que nos da el Banco y cualquier empresa, ya que son transversales las UF en cualquier tipo de empresa. Aparte de eso nos hace un pago que permite a la Fundación sostenerse y poder continuar y financiar otro tipo de proyectos como son el voluntariado profesional donde no hay empresas vinculadas. Esto lo hacemos a través de certificados de donación, cada proyecto tiene un valor distinto, y según la cantidad de voluntarios, el tiempo, se fija un precio específico, también nos cooperan con facilitación de espacios. Si necesitamos una sala la empresa nos permite utilizar la sala, eso también lo podemos pasar en recursos monetarios, en vez de hacer un arriendo en cualquier parte la empresa nos facilita el espacio para realizar distintos proyectos, nosotros intentamos de fomentar que los proyectos se hagan en la empresa, y quizás no en la comunidad, sino traer a la comunidad a la empresa, ya que no es ir a pintar

la placita, intentamos que sean cosas más concretas que se pueden hacer en un salón de la empresa.

Y nosotros como Fundación le damos la coordinación de los proyectos, que el proyecto funcione, se realice, vinculamos a la comunidad, buscamos a la comunidad de interés de la empresa, generalmente varias empresas; hay dos tipos de empresas, las empresas que si tienen una comunidad de interés, donde hay un impacto súper real, como las mineras, Agrosuper, la celulosa Arauco, que si impactan en una comunidad brigidamente y le hacen un daño súper real, y otras empresas, que no tienen una comunidad de interés tan específica, como el banco falabella, como Ultramar, que en verdad a quien impactan realmente, si están en un edificio ahí en el Bosque en Vitacura, donde está el impacto de eso. Entonces a ese tipo de empresas nosotros le hacemos la gestión y le buscamos a una comunidad. Que también el valor que entrega trascender, “somos expertos en voluntariado”, entonces tenemos la delicadeza al hacer toda esta gestión, de cómo se trabaja con la comunidad, como se trabaja con el voluntariado, que cosas se les puede exigir, cuáles no, y eso, la flexibilidad de este tipo de proyectos que también son difíciles, y hay que ser muy flexible.

Respecto al trabajo que realiza la Fundación junto a Banco Falabella:

11. ¿Qué tipo de relación de cooperación tiene con Banco Falabella?

Se menciona anteriormente.

12. ¿Cuáles son los motivos que llevaron a trabajar junto a Banco Falabella?

A trascender le interesa trabajar con este tipo de Empresas porque son empresas grandes, son empresas de renombre, que igual es potente trabajar con este tipo de empresas, siendo una Fundación pequeña. Tiene que ver con la sostenibilidad de Trascender, como hacemos que se mantenga en el tiempo, tiene que ver con algo más financiero y de poder mantener la Fundación. O sea, no te estoy diciendo lo políticamente correcto, lo políticamente correcto sería decir que queremos fomentar el voluntariado en las empresas, creo que sería la segunda lectura, en lo personal la primera lectura sería el financiamiento, hablo por mí y no por el discurso de la Fundación, yo creo que el discurso de la fundación sería fomentar el voluntariado.

13. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando junto a Banco Falabella? (en años o meses)

2 Años

14. ¿Qué trabajo o proyecto realizan juntos?

Con Banco Falabella realizamos proyectos de micro emprendimiento que hacen sentido a su modelo de negocio, estamos hablando de un banco donde está lleno de ingenieros, abogados, y puras personas que en verdad si pueden aportar desde su conocimiento a lo que es el micro emprendimiento. Tenemos talleres divididos en sesiones, cada sesión tiene un tema en específico, que va desde plan de negocio, asesoría legal, marketing, etc. La idea es que cada sesión la tome un voluntario que sea experto en el tema y sepa de lo que se está hablando.

15. ¿De qué forma se gestiona estos proyectos?

Nosotros buscamos una comunidad que esté interesada en un taller de micro emprendimiento, somos el vínculo, buscamos un espacio, seleccionamos a los voluntarios, entregamos el material para que ellos puedan hacer su clase, y una vez que esta todo calendarizado, con lugar, fecha, voluntario, personas, damos inicio, acompañamos al voluntario a cada sesión que tiene, vemos temas básicos como el Coffe y el data, vemos todo que se haga, que todo salga bien.

16. ¿Por qué escogieron esos proyectos?

Ya se responde, anteriormente.

17. ¿A quiénes van dirigidos?

Es difícil, pero el taller de micro emprendimiento siempre históricamente está dirigido, a mujeres, porque no sé porque en Chile el rostro del emprendimiento es de mujer, entonces tú haces el nexo con distintos lugares donde puedas encontrar emprendedores y siempre hay mujeres, generalmente está dirigido a mujeres de comunas con cierto grado de vulnerabilidad, porque ojo este proyecto no está hecho para la persona extremadamente vulnerable porque no hace sentido, yo lo diría más como clase media pero en un contexto más

vulnerable, donde la mayor parte de Santiago es así, hemos tenido proyectos como en la municipalidad de Santiago Centro, Puente alto, la granja, Maipú y Conchalí y otros más, quizás en una comuna más vulnerable, más clase media y mujeres. El año 2016 implementamos con migrantes que hizo arto sentido, fue súper bueno, más que con las mujeres creo porque que están sobre intervenidas, todas las mujeres han estado en taller de micro emprendimiento en verdad, entones este nicho con migrantes que en verdad si necesitan este tipo de información donde la asesoría legal es muy importante, las forma de financiamiento es muy importante, porque ellos no se familiarizan con este tipo de conceptos y estas lógicas, creo que ha sido lo más adecuado de todo, el trabajo con migrantes, que es algo nuevo y que va a seguir este año.

18. ¿Cuántas personas participan de estos proyectos en la Fundación?

N° \_\_\_\_\_

NS

NR

En la empresa depende del número de sesiones, los talleres se mueven entre 5 a 6 sesiones, si el taller es de 6 sesiones, son 6 voluntarios, si es taller de 5 sesiones son 5 voluntarios, a veces se trabaja en dupla. Varía entre 6 y 12 voluntarios no más que eso. De la Fundación yo y algún acompañante que varía, algún practicante que me pueda acompañar. Y de la empresa, la contraparte, siempre hay una persona.

19. ¿Qué espera de los proyectos realizados en este trabajo conjunto?

Espero que sea información útil para las personas, a mí me gustaría que hubiera más oportunidades de desarrollo para los emprendedores con los que trabajamos, ha habido casos que hemos feria después de los talleres, pero me gustaría que hubiera más apoyo de parte de la empresa después a los micro emprendedores, eso es lo que está al debe, que me gustaría que pasara, que fuera algo más allá de la clase de las 6 sesiones de una hora y media, eso creo que falta y me gustaría que pasara.

20. ¿Qué beneficios reporta?

Estas trabajando con organizaciones que trabajan por la superación de la pobreza, estas aportando a la cohesión social y aparte te estás financiando. Creo que esa es la gracia de este tipo de proyectos.

21. ¿Existen conflictos entre las organizaciones?

SI

NO X

NS

NR

No, por que como te explique este tipo de empresas con la que trabajamos no tienen una comunidad de impacto establecida, entonces son actores que en verdad nunca se hubieran relacionado si a la empresa no se le hubiera ocurrido ir a hacer el taller, a veces no ha pasado con el Banco que hay gente que dice que el Banco se roba la plata, pero es lo mínimo, si han habido este tipo de tensiones de comentarios desubicados, pero más que eso no.

Sí responde sí,

22. ¿Cuáles son los conflictos más frecuentes?

NA X

23. ¿Existen deficiencias?

SI X

NO

NS

NR

Si responde si,

24. ¿Cuáles son ellos?

Falta que la empresa se involucre más, y también falta por parte de la Fundación, estas poniendo a una sola persona a hacer con 4 empresas todos estos proyectos, entonces yo creo que todos estos proyectos requieren mucho cuidado, y no sé si se le está entregando el cuidado que requiere por el tiempo, porque tienes a solo una persona a cargo de todo, y ni siquiera tienen equipo, la persona sola tiene que armarse de un equipo con algún practicante.

NA

Respecto al trabajo que realiza la Fundación junto a Ultramar:

25. ¿Qué tipo de relación de cooperación tiene con Ultramar?

Con Ultramar en específico es mucho mejor que el anterior, de verdad la contraparte que hay en Ultramar es muy buena contraparte, está muy involucrada, está muy interesada, como que te propone ideas, te desafía laboralmente a seguir mejorando, es una súper buena contraparte. Entonces la cooperación tiene los mismos principios que te dije del Banco, que tiene que ver con facilitar a los voluntarios, facilitar el espacio, pero además tiene el valor que es una persona muy comprometida y que le interesa, que quiere mejorar, entonces ahí discusiones para querer mejorar, hay discusiones, es distinta. Quizás en el Banco no es tan de relación de cooperación si no que es más funcional y en Ultramar es más cooperativa.

26. ¿Cuáles son los motivos que llevaron a trabajar junto a Ultramar?

Pucha, no lo sé, Ultramar es histórico en la Fundación. El primero proyecto de voluntariado corporativo fue con Ultramar y yo creo que el trabajo de Ultramar responde más a intereses, a intereses más de cúpula de poder, porque con el banco se hizo una propuesta, no sé, pero de verdad yo creo que Ultramar tiene que ver con otros intereses, responde a otras cosas.

27. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando juntos? (en años o meses)

Desde 2012 - 2013 \_\_\_\_\_ años

28. ¿Qué trabajo o proyecto realizan juntos?

Hacemos muchos proyectos con Ultramar, todos son en Educación. Los hacemos con los Colegio de la SIP, que eso también responde a intereses de otros lugares, la SIP es la Sociedad de instrucción primaria es una red de colegios que está en todo Santiago en “comunidades vulnerables”. Tenemos proyectos desde tutorías de matemáticas para preparar la PSU, talleres de Inglés, charlas motivacionales, tenemos un proyecto que se llama sombra que tiene que ver que los alumnos van un día a las empresa, la conocen por dentro, tienen como su primer acercamiento al mundo laboral, tiene que ver con eso y el 2016 implementamos un proyecto nuevo que se llama idealista que intentamos dejar un poco atrás esa como lógica un poco altruista o asistencialista y hacer que los chiquillos fueran actores súper activos desde su propio aprendizaje, y que no fueran recipientes donde uno les echa conocimientos como ya es en el colegio no alargar la jornada escolar si no que hacer algo diferente, donde los chiquillos aprenden metodologías de diseño de proyectos, les enseñamos design thinking, diseñar un

proyecto, se ganaron un fondo, lo implementaron, y fue súper lindo los resultados.

29. ¿De qué forma se gestiona estos proyectos?

Es diferente al Banco, donde tienes que andar buscando contraparte, acá no, hay una contraparte supre establecida, inamovible, que es la SIP, trabajamos con 3 Colegios de la SIP, José Joaquín prieto de la Pintana, Rosa Elvira Matte en lo Espejo, Claudio Matte de la granja. Nosotros generamos el vínculo con la contraparte en el Colegio que en este caso seria, la orientadora o la subdirectora generalmente, vemos todo el tema de la logística, el traslado de los chicos, el 2016 implementamos transporte para los chicos para que pudieran llegar a la hora, para que llegaran, entonces eso también dio súper buenos resultados, los chicos llegaron siempre, hubo súper buena asistencia, y no tuvimos que correr ninguna sesión al final, todo se hizo según el calendario, eso. Vemos el tema de la logística, el transporte y una vez que llegamos a ultramar le damos su colación para que coman y puedan poner atención, vemos que voluntario está encargado de cada clase, los voluntarios se inscriben según proyectos, esta gama de proyectos que te explique el voluntario elige según su interés y sus conocimientos, ósea y es seco en matemática obviamente va a tomar las tutorías de matemáticas y no va a tomar el taller de Ingles y así, se filtra solo, la idea es que cada voluntario pueda participar en algo que le interese y eso. Asignamos, agendamos y ejecutamos.

30. ¿Por qué escogieron esos proyectos?

Esto igual responde a intereses mayores, siempre hemos trabajado en área de Educación. La SIP es de los Matte, Ultramar es de los Von Appen, alguna relación hay entre los Matte y los Von Appen, lo dejo ahí.

31. ¿A quiénes van dirigidos?

A estudiantes de enseñanza media de la Colegios de la red SIP, de las comunas de Lo Espejo, La Pintana y la granja. Voluntarios por proyectos, tenemos proyectos tan grandes que necesitan 10 voluntarios y tenemos proyectos pequeños que necesitan uno, varia. En 2016 en Ultramar tuvimos como 44 voluntarios en total, hay proyectos que se trabajan uno a uno como las tutorías de matemáticas, hay 7 voluntarios hay 7 niños, pero en las charlas va un voluntario a un curso de 30 alumnos, entonces los beneficiarios deben ser más de 100, eso, aparte tienes

varias contrapartes, en el Colegio, la orientadora, en Ultramar, nosotros en Trascender, tiene mucho más alcance de impacto en relación a Banco Falabella.

32. ¿Cuántas personas participan de estos proyectos en la Fundación?

Nº más de 100

NS

NR

33. ¿Qué espera de los proyectos realizados en este trabajo conjunto?

Esperamos entregar herramientas que les sirvan a los estudiantes, la idea es que el estudiante pueda asumir un rol activo en su desarrollo, entonces la idea es darle ciertas luces, ya que no se si realmente le podemos entregar herramientas, pero si ciertas luces, de su futuro y de lo que espera, creo que es eso.

34. ¿Qué beneficios reporta?

Lo mismo que mencioné en Banco Falabella.

(Estas trabajando con organizaciones que trabajan por la superación de la pobreza, estas aportando a la cohesión social y aparte te estás financiando. Creo que esa es la gracia de este tipo de proyectos)

35. ¿Existen conflictos entre las organizaciones?

SI X

NO

NS

NR

Sí responde sí,

36. ¿Cuáles son los conflictos más frecuentes? NA

Los Colegios son contrapartes difíciles, nunca tienen tiempo, nunca te responden los mail, no saben lo que es un mail, son difíciles de llevar, hay que ser súper flexible en el trato con ellos, porque son complejos, pero aparte de eso, no. Como te dije en Ultramar si es que tiene alguna comunidad de interés está en los puertos no está en Santiago.

37. ¿Existen problemas o deficiencias?

SI X

NO

NS

NR

Si responde si,

38. ¿Cuáles son ellos?

Yo creo que la idea es encaminar que los proyectos a que todos intenten fomentar un rol activo de los estudiantes más que un envase vacío para llenar cosas, yo creo que ese es el desafío en ultramar con los Colegios de la SIP y para nosotros como Fundación, y como haces parte a los voluntarios de eso también.

39. ¿Qué necesita la Fundación para perfeccionar la práctica de la RSE y voluntariado corporativo?

Yo creo que a la Fundación le hace mucha falta recursos, le hace mucha falta personal, le hace falta equipo. Para tener equipo necesitas recursos, porque es difícil ahora en la Fundación hay 3 personas de planta, es difícil eso, es súper difícil hacer equipo de 3 personas de planta, que una persona es un área, súper difícil que una sola persona sea un área, más encima son personas jóvenes, entonces tampoco hay mucha experiencia.

40. ¿Cuál es el principal tipo de beneficio que le ha reportado a la Fundación desarrollar este tipo de proyectos?

A mi modo de ver personal, creo que es el financiero. Creo que, si Trascender no necesitara lucas, Trascender no haría trabajo con empresas, se dedicaría solo a lo que hizo nacer que es el voluntariado profesional, promover eso, de eso nació Trascender, mucho después se agregó el voluntariado corporativo, que tiene que ver con eso, con responder a problemas de cómo financiamos la Fundación, como financiamos la otra área que no produce recursos.

41. ¿Evalúan periódicamente el posicionamiento responsable de la Fundación?

SI

NO

NS

NR

Hacemos encuestas de satisfacción, pero no hay una evaluación de impacto, que son carísimas de hacer, hay encuestas, hay mejoras todos los años, se cambian cosas.

42. ¿Cómo llevan a cabo la medición de resultados y de impacto del trabajo realizado?

No hay evaluación, ni medición de resultados, solo se realizan encuestas de Satisfacción. Hacemos reportes finales, las fortalezas, las debilidades de los proyectos, pero medición de impacto como tal, no.

43. ¿Se hacen informes de sustentabilidad o RSE, reportando impactos positivos y negativos en la cuenta de resultados de la vinculación Fundación y la empresa?

SI       NO X      NS       NR

Si responde si,

No, solo la Fundación hace informes de los proyectos que responden a indicadores súper concretos, usamos una metodología de Voluntare, usamos indicadores de medición, horas donadas, monetización de esas horas, número de voluntarios, número de proyectos, número de beneficiarios, eso. Le damos valor a toda la parte física, los espacios, las horas y aparte de eso hay una revisión cualitativa de todo lo que fue el proceso completo, hay entrevistas, relatos, eso. Pero algo más allá del relato cualitativo no.

44. ¿Cuáles?

NA  X

Se agradece su participación. ¡Muchas Gracias!