

**ESTUDIO DE MODELO
ORGANIZACIONAL
COLABORATIVO
PARA LA INNOVACIÓN
EMPRESARIAL**

ESTUDIO DE MODELO ORGANIZACIONAL COLABORATIVO PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Santiago, Noviembre de 2015



GESTIÓN SOCIAL



matrizicaorganizaciones

ACERCA DE LOS AUTORES

Gestión Social es la consultora con mayor trayectoria en Chile en el ámbito de la responsabilidad social, prestando asesorías estratégicas según las oportunidades y riesgos que el desarrollo sostenible le presenta a cada organización. Entendiendo el desarrollo sostenible como el proceso de construcción progresiva y continua de una sociedad con mejores niveles de calidad de vida en sus dimensiones económica, social y medioambiental, la responsabilidad social empresarial se constituye en una forma de hacer empresa, integrando el imperativo del desarrollo sostenible en el corazón de la estrategia de negocios.

Gestión Social trabaja desde el convencimiento de que el éxito de las relaciones comerciales también descansa sobre la capacidad de las empresas de generar vínculos de confianza y reciprocidad, dándole sentido a su quehacer en la sociedad y poniendo a la base de este proceso la participación, las alianzas intersectoriales y decisiones que buscan generar valor compartido en el mediano y largo plazo.

Matríztica es una empresa co- fundada en el año 2000 por Humberto Maturana y Ximena Dávila que opera como Escuela de investigación y conocimiento, y a su vez como consultora en dos áreas:

1. Escuela Matríztica: desde el desarrollo y entendimiento de la Biología-Cultural, es un espacio de conversaciones, de investigación y conocimiento en el hacer de los seres vivos en general y los seres humanos en particular. Realizando cursos, seminarios, talleres y conferencias.

2. Matríztica organizaciones: es el área de capacitación, consultoría, talleres y workshops de la Escuela Matríztica en el espacio organizacional. Miramos y entendemos, desde la Biología -Cultural, el modo en que las organizaciones están conviviendo y realizando la empresa en sus distintos espacios, con sus colaboradores, stakeholders y la comunidad, con el deseo de acompañar y mejorar sus procesos de transformación cultural.

En la elaboración de este informe participaron los siguientes investigadores:

Pablo Alvarado
Karen Cossio
Constanza Fernández
Sebastián Gaggero
Diana Huerta
Catalina Rodríguez
Felipe Troncoso

El modelo que se presenta a continuación viene a cristalizar las ideas, sueños, convicciones y energías que hemos puesto durante los últimos años en Gestión Social para lograr hacer las cosas de una manera diferente.

En nuestros 10 años de historia asesorando a grandes empresas y organizaciones hemos comprendido que la sostenibilidad debe integrarse en la forma de ser y hacer empresa, no sólo desde sus estrategias, sino que desde la vida cotidiana del negocio y el corazón de las personas. Sólo de esta forma se logra darle sentido al quehacer empresarial en la sociedad, yendo más allá de la búsqueda de fines individuales y la pura lógica transaccional.

En la sociedad de hoy, vemos que la búsqueda del sentido del hombre está circunscrita a la esfera privada de las personas. Si pensamos en el ser humano como un ser integrado, no debiera tener

que “dividirse” para trabajar o tener que buscar trabajo en una fundación para trascender. Del mismo modo, las empresas se entienden como promotoras del desarrollo económico, pero no comprenden que el verdadero éxito se juega en su posibilidad de desarrollar a las personas, de ser un lugar donde éstas pueden encontrar el sentido.

Creemos firmemente que la innovación colaborativa es el camino que nos permitirá finalmente integrar a las personas y, con ellas, a los negocios. Para Maturana y Dávila, la colaboración es un fenómeno biológico-cultural, es una característica propia y espontánea del ser humano, pero esta disposición se ve truncada en una sociedad y en empresas donde se nos enseña y entrena para competir. La lógica es simple: para que yo gane, otro tiene que perder.

Asimismo la búsqueda de uniformidad de procesos para hacer

frente al crecimiento y aumento de complejidad, ha llevado al extremo de buscar que todos sigan instrucciones, que uno hable y el resto escuche y que los temas importantes y que afectan a toda la empresa se aborden entre cuatro paredes. En un contexto como este, los trabajadores se convierten en una gran masa de personas que no logran vislumbrar el aporte de su trabajo con el desarrollo y no se conectan con el resultado o las consecuencias de su trabajo.

En la sociedad vemos una gran demanda por participación y las empresas no debieran estar ajenas a este fenómeno. No sólo porque sea una exigencia, sino que porque hay grandes beneficios derivados de una buena administración de la participación que hoy se están perdiendo: innovación, desarrollo y compromiso. La visión de una sola persona, no alcanza para construir el futuro, es imperativo incorporar a los trabajadores en esta co-construcción.

Hoy existen herramientas que permiten la participación de grupos a pesar de las distancias geográficas, no hay excusa para no aprovecharlas, para generar más y mejores cambios en las empresas. Lo que falla no son las herramientas ni los canales, sino que la mentalidad de los que creen que el líder debe tener todas las respuestas en una lógica vertical de la empresa. Aceptemos que hay muchos trabajadores que conocen más del día a día de la empresa que el líder y que ellos pueden darnos opiniones que pueden hacernos mejorar. Hagamos crecer a nuestros trabajadores para crecer como empresa.

Bajo la convicción de que juntos podemos llegar más lejos, quisimos enfrentar este desafío de la mano de Matríztica y profundizar en los temas de innovación y colaboración. El compromiso, la colaboración, la participación y horizontalidad fueron criterios claves durante nuestro trabajo conjunto.

En el proceso de análisis de cada uno de los casos estudiados, conversamos con distintas personas y organizaciones que nos mostraron su realidad, propósito, sueños y expectativas para llevar adelante proyectos que fueran un aporte para la sociedad. Este punto es clave, porque lo que buscamos investigar y promover, es la innovación como un proceso que permite identificar problemáticas sociales concretas y desarrollar soluciones. Esa es la innovación que convoca y permite generar colaboración más allá de los límites organizacionales.

A lo largo de este proceso, pudimos ver la riqueza de lugares de trabajo donde cada uno de los miembros del equipo se siente parte de un propósito común, donde cada uno puede colaborar y proponer; en definitiva donde cada uno puede encontrar el sentido. Si bien nuestro foco estuvo centrado en empresas sociales, creamos un modelo para

que todas las empresas puedan implementar procesos donde los trabajadores -unidos por un propósito común- puedan generar soluciones que generen valor tanto para la empresa, como para la sociedad. Esa es la innovación social, la que se sustenta en la colaboración y esta colaboración comienza desde una disposición de querer trabajar juntos por un propósito común.

Esperamos que este Estudio los motive a encontrar nuevas formas de relacionarse, para lograr empresas más exitosas, con personas más integradas, y por tanto, una mejor sociedad. Agradecemos a todas las empresas que tuvieron la disposición de abrirnos sus puertas y ser fuente de información y de mucha inspiración. Estamos convencidos que los aprendizajes generados servirán como referente de buenas prácticas para todo quien busque generar innovación social.

En estas reflexiones no quiero comentar los contenidos de este estudio, solo quiero decir algo sobre el contexto cultural y filosófico en que tiene lugar y en el que se presenta. En algún punto en la introducción se dice, con cierta esperanza:

“Las empresas sociales se gestionan en base a las reglas de mercado, pero transformándolo para rescatar y relevar su vinculación e interacción con la sociedad, el medioambiente y el bienestar de la humanidad; esto, poniendo el énfasis en la generación de recursos económicos, a través de la resolución de los problemas sociales y ambientales que afectan a las personas.”

Y luego, un poco más adelante se dice con desencanto:

“Sin embargo, la dinámica y los impactos de estas empresas (de las empresas sociales) continúan siendo limitados y benefician a un número menor de personas, si se

comparan con el poder de acción de las empresas tradicionales y, en particular, de las grandes empresas.” ¿Cómo es que eso sucede?

En mi opinión nos encontramos atrapados en una actitud epistemológica equivocada ante nuestro deseo de lograr un ámbito de equidad y ética social en nuestra convivencia económica. Y pienso que nos encontramos atrapados en una actitud equivocada porque buscamos nociones políticas, científicas o filosóficas de validez universal que nos obliguen a hacer lo que debemos hacer para convivir en justicia social. En los últimos dos mil quinientos años o más los seres humanos nos hemos ocupado del tema del conflicto entre el bien y el mal en el ámbito de nuestra convivencia, y lo hemos hecho buscando valores de validez universal que al aceptarlos nos obligarían a movernos en el bien. No lo hemos logrado y no es posible que lo logremos

porque esa verdad absoluta no existe. Los seres humanos nos movemos en nuestro vivir y convivir desde nuestras emociones, esto es, según nuestros deseos, preferencias, gustos, ganas y creencias; y en el deseo de ser racionales desdeñamos nuestras emociones sin darnos cuenta de que todo argumento racional se funda en premisas básicas que no son racionales porque siempre son aceptadas a priori desde una emoción.

Nuestro error epistemológico está en creer que ante el dilema entre el deber y el querer, debemos seguir el deber: ¿cómo debemos convivir? versus ¿cómo queremos convivir? Y lo hacemos sin darnos cuenta de que lo que nos guía en cualquier ámbito de alternativas es siempre el querer, lo que queremos hacer, y sin darnos cuenta además, de que el escoger desde la consciencia del saber que escogemos es el acto humano básico que hasta

ahora nos diferencia de otros seres vivos. Cuando en un conflicto seguimos el camino de nuestro deber, de hecho actuamos escogiendo desde nuestro emocionar los resultados de lo que hemos escogido al escoger los fundamentos de la acción escogida.

Este estudio valida precisamente eso, que no hay argumento “racional” que nos pueda obligar a actuar de una manera u otra porque cualquiera sean las alternativas que enfrentamos, siempre escogeremos desde nuestros deseos, gustos, ganas o preferencias, esto es, desde nuestras emociones, y será siempre así, cualquiera sea la justificación racional que demos a nuestro escoger. En fin, este estudio, tal vez sin proponérselo, nos muestra que la pregunta fundamental frente a cualquier dilema en que nos encontremos no es ¿Qué debemos hacer? Sino, ¿qué queremos conservar o que queremos obtener en nuestro

vivir con lo que hacemos? O más sucintamente, ¿qué vivir-convivir queremos vivir?

La pregunta histórica de la filosofía y la política frente a nuestros dilemas de convivencia ha sido: ¿Qué debemos hacer? Tal vez podríamos querer cambiarla por: ¿Qué queremos conservar en nuestro convivir?

Lo que vivamos y convivamos será siempre obra nuestra, y por lo tanto, nuestra responsabilidad.

1. PRESENTACIÓN	12	5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	62
2. INTRODUCCIÓN	14	1. Sobre el concepto de “Modelo”	63
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18	2. Diseño metodológico	64
4. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS	20	3. Estrategia de producción de datos	67
1. Del descontento a la reinención y la innovación social	20	4. Estrategia de análisis de datos	70
2. Innovación social	22	5. Participantes	71
3.1. ¿Qué es colaborar desde la biología-cultural?	29	6. ESTUDIO DE CASOS	74
3.2. Individualización y colaboración	34	1. Caso: Cumplo	75
3.3. La colaboración que queremos promover	36	2. Caso: Mujercoop	100
4. Colaboración-innovación social y empresa	39	3. Caso: Puntaje Nacional	128
4.1. Colaboración-innovación social en la empresa tradicional	40	4. Caso: Importa	152
4.1.1. Aproximación a la empresa tradicional	40	5. Caso: BIS	184
4.1.2. Dinámicas de colaboración en las empresas tradicionales	42	6. Caso: La Manzana	210
4.2. Colaboración-innovación social en las empresas sociales	47	7. MODELO ORGANIZACIONAL COLABORATIVO PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL	248
4.2.1. Aproximación a la empresa social	47	1. Fase: Definición de dimensiones	250
4.2.2. Dinámicas de colaboración en las empresas sociales	50	2. Fase: Categorización de aprendizajes	252
5. Empresas sociales: contexto nacional	56	3. Fase: Reconstrucción de lineamientos	254
5.1. Antecedentes	57	4. Conclusiones	267
5.2. Despliegue chileno actual	59	8. RECOMENDACIONES: POLÍTICAS PÚBLICAS QUE FOMENTEN LA COLABORACIÓN Y LA INNOVACIÓN SOCIAL	272
5.3. Perfil general de las empresas sociales en Chile	60	1. Difusión y posicionamiento	273
		2. Facilitación e incentivos	274
		3. Fortalecimiento	275
		IX. BIBLIOGRAFÍA	278
		X. ANEXOS	284

PRESENTEN

TRACCIÓN

ESTUDIO DE MODELO ORGANIZACIONAL COLABORATIVO PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

1

El presente informe es producto de un proceso de investigación que tuvo, como objetivo general, diseñar un modelo organizacional que fomentase la innovación social y la generación de prácticas de trabajo colaborativo dentro de empresas tradicionales. El estudio fue mandatado por la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Para alcanzar el objetivo del estudio, el proceso de investigación fue dividido en tres partes: (i) revisión de contenido teórico ad hoc y percepciones de actores clave; (ii) proceso de investigación-acción social (estudios de caso en terreno); y (iii) la triangulación entre la teoría y los resultados obtenidos por los estudios de caso en terreno.

A modo de resumen se puede indicar que la primera etapa del estudio, consolidada en la primera parte de este informe, abarca la revisión bibliográfica, teórica y casuística de la innovación social, empresas sociales

y el concepto de colaboración a nivel internacional y nacional. Junto a ello se presenta la descripción de la percepción de líderes de opinión en estas materias en Chile. Así, se pretendió dar cuenta de los principales aspectos sobre estos temas, tanto desde el ámbito académico, como también desde la propia opinión de los(as) emprendedores(as) sociales chilenos(as).

La segunda fase del informe explica los paradigmas y herramientas metodológicas utilizadas como parte del estudio. El objetivo de este apartado es especificar el prisma, a partir

del cual se efectuó el estudio en terreno de las empresas sociales seleccionadas.

En la tercera fase se presentan los resultados del análisis descriptivo y crítico, así como los aprendizajes abstraídos de los estudios de casos realizados en las 6 empresas sociales que fueron analizadas.

Finalmente, en la cuarta etapa se presenta el Modelo Organizacional Colaborativo para la Innovación Social, construido a través del proceso de investigación, junto a las recomendaciones emergidas del estudio.

2

INTRODUCCIÓN

Este nuevo milenio ha visto ganar relevancia a nivel mundial a dos aspectos en materia empresarial: por un lado, la re-significación de la persona al interior de la organización, quien con sus talentos, necesidades, condiciones laborales, derechos, etc., toma cada vez mayor relevancia. Por otro lado, el impacto económico, medioambiental y social de las formas de producción de cada empresa para su entorno o ámbitos de influencia, han sido materia de profundas discusiones y debate, debido a las consecuencias negativas que actualmente enfrentamos como humanidad.

En función de estos aspectos, durante las últimas décadas se han hecho numerosos esfuerzos por contribuir a una mejor calidad de vida de las personas, tanto dentro como fuera de las empresas, y también para generar un menor impacto negativo en las dimensiones mencionadas.

En esta línea, la innovación social se ha instalado como el concepto que da cuenta de los procesos orientados a resolver problemas sociales, aportando así a la justicia, la equidad y la igualdad en cuanto a la satisfacción de derechos de las personas así como al cuidado medioambiental. Por su parte, la colaboración se ha ido instalando, cada vez con mayor fuerza, como la forma idónea de coordinación y labor conjunta de las personas al interior de las organizaciones, de modo tal que sea posible sostener su bienestar laboral.

Por otra parte, en el ámbito empresarial ha emergido un incipiente modelo de hacer negocios que, al igual que la innovación social y aprovechando sus aprendizajes, se ha orientado a dar solución –a través de sus productos o servicios– a problemáticas y necesidades sociales de manera directa. A las empresas que funcionan con esta premisa se les ha denominado *empresas sociales*, para diferenciarlas de las empresas tradicionales, dado que estas persiguen propósitos de valor distintos. Las empresas sociales se gestionan en base a las reglas de mercado, pero transformándolo para rescatar y relevar su vinculación e interacción con la sociedad, el medioambiente y el bienestar de la humanidad; esto, poniendo el énfasis en la generación de recursos económicos, a través de la resolución de los problemas sociales y ambientales que afectan a las personas.



¿Cómo se explican la innovación social y la colaboración?, ¿qué ofrecen los modelos existentes de estos? En concreto, ¿cómo estos modelos generan un impacto positivo en la sociedad?, ¿cuál o cuáles son los ámbitos en los que directamente se aborda este impacto positivo?, ¿dónde es posible ver experiencias de éxito al respecto?

Son interrogantes que deben responderse para la sólida construcción de un modelo operativo y con amplio alcance.

Sin embargo, la dinámica y los impactos de estas empresas continúan siendo limitados y benefician a un número menor de personas, si se comparan con el poder de acción de las empresas tradicionales y, en particular, de las grandes empresas. De ahí que el propósito de la realización de este trabajo sea contribuir a que ellas también interioricen estas formas de innovación social con prácticas de colaboración, elaborando un modelo que las oriente, a partir de la investigación directa e indirecta. Con esto se espera beneficiar al país y permitir una generación de cambios sociales de mayor escala que redunden en un aumento del bienestar.

Tanto a nivel de colaboración como de empresas sociales, ya hay un importante camino internacional avanzado, que debe ser considerado como el marco a partir del cual delimitar los conceptos, extraer aprendizajes y distinguir lo propio de los modelos colaborativos y de las empresas sociales del país. Ello, no obstante el éxito y la aplicabilidad del modelo que se construya, tiene como condicionante lograr responder a las características, problemáticas, idiosincrasia, prioridades, valores, etc. de quienes se desempeñan, ahora y en el futuro, en el mundo empresarial chileno.

A través del marco referencial que se presenta a continuación, se generaron los fundamentos para el estudio de casos de empresas sociales innovadoras, a partir del cual se pretenden obtener los insumos necesarios para el desarrollo del modelo que permita replicar e integrar en las empresas tradicionales, aquellas prácticas y configuraciones de la colaboración que ya se hayan demostrado como posibles y exitosas.

OBJETIVOS JEFES VOS*



{OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN}

Objetivo general

Diseñar un modelo organizacional que fomente la innovación social y la generación de prácticas de trabajo colaborativo dentro de las empresas tradicionales.

Objetivos específicos

A partir de la adaptación de algunos de los objetivos planteados en las bases de licitación:

1

Analizar y comprender la experiencia significativa de modelos organizacionales colaborativos con impactos sociales positivos, tanto a nivel nacional como internacional.

2

Conocer las diferencias y ventajas de los modelos colaborativos frente a las aproximaciones de trabajo e innovación de las empresas tradicionales.

3

Identificar las particularidades, las dinámicas y las mejores prácticas de trabajo de empresas sociales chilenas que funcionan en base a la innovación social.

4

Determinar los resultados y efectos que esta forma de trabajo genera en todos(as) los(as) involucrados(as) (trabajadores(as), clientes(as), alianzas, etc.), con especial énfasis en los trabajadores(as) de la empresa.

5

Conocer los factores que obstaculizan y favorecen la implementación de dinámicas colaborativas de trabajo.

ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

1. Del descontento a la reinversión y la innovación social

El actual modelo económico de Chile y el predominante en el mundo occidental es la economía de mercado, la que ha sido seriamente cuestionada durante la última década. La persistencia de la pobreza y la desigualdad en todo el mundo, las crisis económicas, junto a los daños medioambientales derivados de los procesos productivos, son las principales fuentes del descontento y de las críticas hacia este. El modelo de desarrollo basado en el crecimiento y los resultados económicos, protagonizados por la libertad de empresa y la iniciativa privada, es responsable de una configuración social, económica y ambiental injusta y poco equitativa.

Si bien en Chile los(as) ciudadanos(as) tienden a valorar el modelo económico del país y le reconocen fortalezas en la búsqueda de un mayor desarrollo y calidad de vida (un 35% lo evalúa como muy bueno/bueno, contra un 17% que lo considera muy malo/malo¹), también lo cuestionan y le exigen mejoras, especialmente en lo que tiene que ver con la desigualdad (un 90% cree que las diferencias de ingresos en el país son demasiado grandes, y el 78,7% cree que es responsabilidad del gobierno resolver estas brechas).

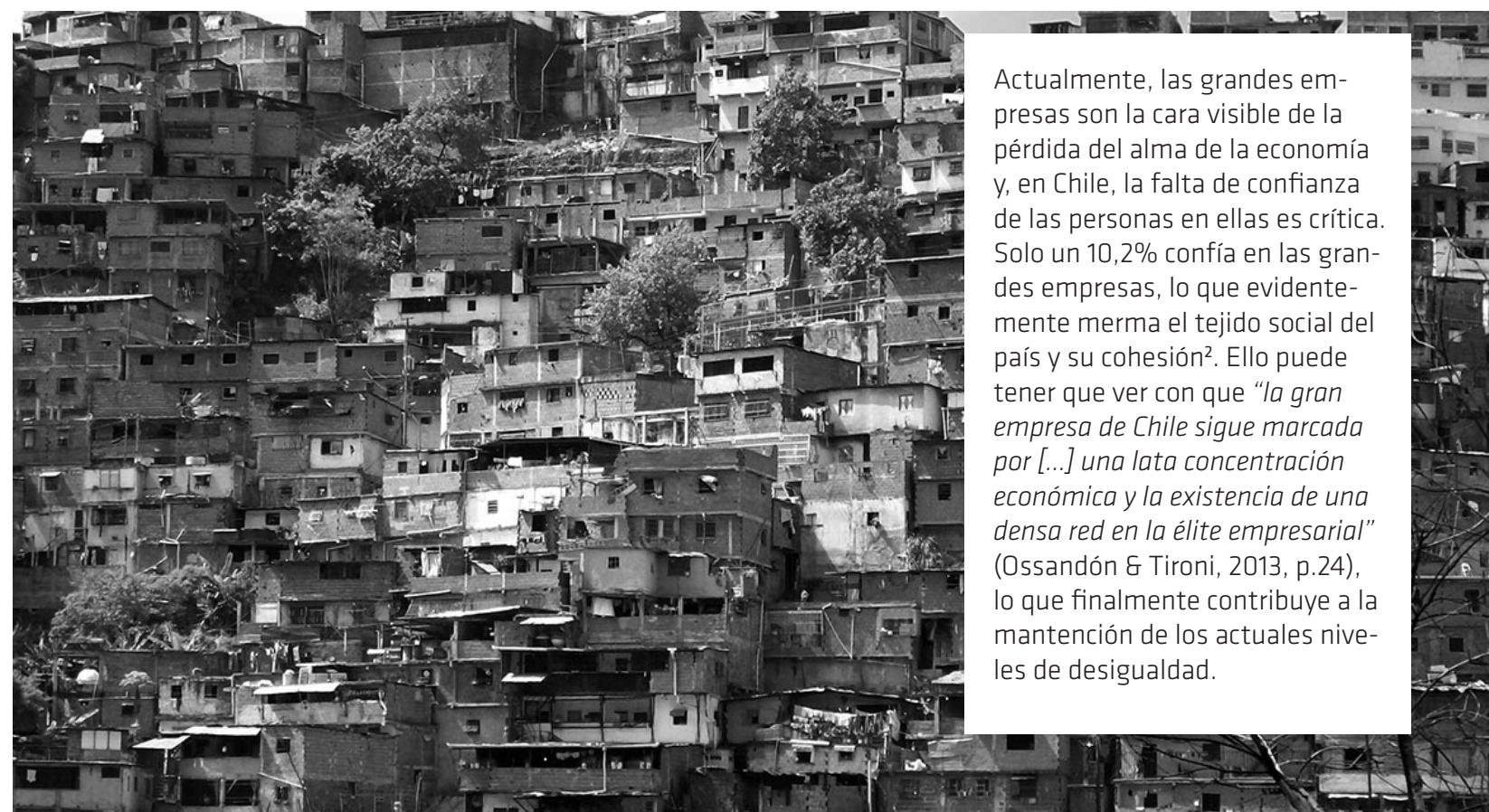
Al respecto, Garretón y Cumsille (1994) sostienen que la desigualdad es un mal que afecta al 63% de la sociedad y que *“es un fenómeno que erosiona el principal valor de la sociedad chilena, que es la solidaridad”* (Garretón & Cumsille, p.1). Además, aseguran que la desigualdad es estructural y se

considera como una “fatalidad social”, no de “origen natural” ni de responsabilidad individual: su origen está en las estructuras socioeconómicas y culturales de la sociedad.

En este contexto, se acusa que la economía ha perdido su alma y la claridad de su fin, y que poner la economía nuevamente al servicio de la ciudadanía implica incluirla dentro del sistema de valores sociales. *“En la economía tienen que ser válidos los mismos valores y normas de la sociedad”* (Felber, 2014). Las corrientes que plantean reformular el capitalismo abogan por que las empresas no tengan como única finalidad el beneficio financiero, sino que el afán empresarial sea la mayor aportación posible al bienestar de las personas (Felber, 2014; Senge, 2009; Krugman, 2014; Hessel, 2010).

¹ Encuesta de la Universidad Adolfo Ibáñez, noviembre de 2014.

² Encuesta Nacional de la Universidad Diego Portales, 2014.



Actualmente, las grandes empresas son la cara visible de la pérdida del alma de la economía y, en Chile, la falta de confianza de las personas en ellas es crítica. Solo un 10,2% confía en las grandes empresas, lo que evidentemente merma el tejido social del país y su cohesión². Ello puede tener que ver con que *“la gran empresa de Chile sigue marcada por [...] una lata concentración económica y la existencia de una densa red en la élite empresarial”* (Ossandón & Tironi, 2013, p.24), lo que finalmente contribuye a la mantención de los actuales niveles de desigualdad.

Este panorama de descontento con la deshumanización del sistema económico ha llevado a que, en la última década, surgiera una tendencia que no ha hecho sino crecer en el mundo entero, que es la reinención o la innovación social, principalmente llevada a cabo por iniciativa de los(as) propios(as) ciudadanos(as) para dar solución a aquellos problemas que el sistema económico y social predominante no ha podido resolver, principalmente problemas sociales que afectan a una parte importante de la población, valiéndose fundamentalmente de las herramientas de Internet. “Es un modelo en el que la gente con dinamismo, pasión y experiencia puede valerse de las nuevas herramientas basadas en la red para contribuir a que el mundo sea más próspero y sostenible” (Tapscott & Williams, 2012, p. 19), y que busca, sin duda, devolverle el alma a la economía.

Sin embargo, estas tendencias, pese a su creciente importancia, siguen estando en un lugar periférico de la economía y no han permeado aún a las grandes empresas tradicionales. La pregunta entonces es ¿cómo hacer para masificar este nuevo modelo y promover la transformación de los tradicionales?, ¿cómo integrar la innovación social también en las grandes empresas, creando beneficios para estas y la sociedad?

2. Innovación social

Innovación social, innovación colaborativa, economía colaborativa, *crowdsourcing* o inteligencia de las multitudes son algunos de los conceptos con los que se engloban los nuevos enfoques que han pasado a configurar un entorno económico y social en el que se relevan las posibilidades de las personas de conectarse, participar, co-construir y compartir bienes y servicios para obtener mayores beneficios y resolver sus problemas; en definitiva, para crear valor. Un entorno en donde todas las ideas son aceptadas, vengan de donde vengan, y que aprovecha la infinidad de conocimientos, recursos y talentos dispersos entre las personas.

La conceptualización de este enfoque surgió con Schumpeter (Cajaiba-Santana, 2013), quien la propuso como un motor de creación de valor económico. No obstante, a día de hoy, el concepto de innovación social no tiene un significado unívoco, y los intentos por acotarlo y definirlo van desde simples aproximaciones hasta complejas conceptualizaciones.

Ahora bien, para efectos de este estudio, debe entenderse el alcance de la innovación social y a qué se hace referencia con este concepto. A continuación se presentan sus principales características.

La innovación puede entenderse como “el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valore” (Fundación COTEC en CEEI, s.f.), o como “una estrategia de supervivencia ante un entorno en cambio constante que requiere de flexibilidad y capacidad de adaptación” (Gutiérrez-Rubí & Freire, 2013, p. 42).

En tanto, el apellido ‘social’ se remite a su propósito y al tipo de contribución esperada. Así, una **primera característica** que cabe relevar tiene que ver con el **objetivo** de la innovación social.

La variedad de problemas es infinita, los cuales tienen el potencial de afectar distintos planos de la vida de las personas, coartando las posibilidades de estos de alcanzar sus fines. No obstante, hay ciertos problemas en particular que impiden la satisfacción de los derechos humanos y que, por tanto, impactan negativamente en la calidad de vida y el desarrollo de las personas. Cuando esto sucede con un grupo significativo de personas, los problemas pasan a ser problemas sociales y su solución requiere de la acción colectiva.

De esta forma, la innovación social es un concepto que se utiliza para denominar aquel tipo de innovación que tiene como objetivo resolver problemas sociales, aportando así a la justicia, la equidad, y la igualdad en cuanto a la satisfacción de derechos.

El objetivo de las innovaciones sociales es la mejora del bienestar colectivo (Buckland & Murillo, 2013), y toma forma cuando una nueva idea establece una forma diferente de pensar y de actuar que cambia los paradigmas existentes. Es decir, son un tipo de cambio social, que tiene un im-

pacto en el futuro desarrollo social y la estabilidad (Cajaiba-Santana, 2013). A rasgos generales podemos entenderla como “una novedosa solución a un problema social que es más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las soluciones existentes y por lo cual el valor creado se transfiere a la sociedad en su conjunto y no a manos privadas” (Phills et al., 2008).

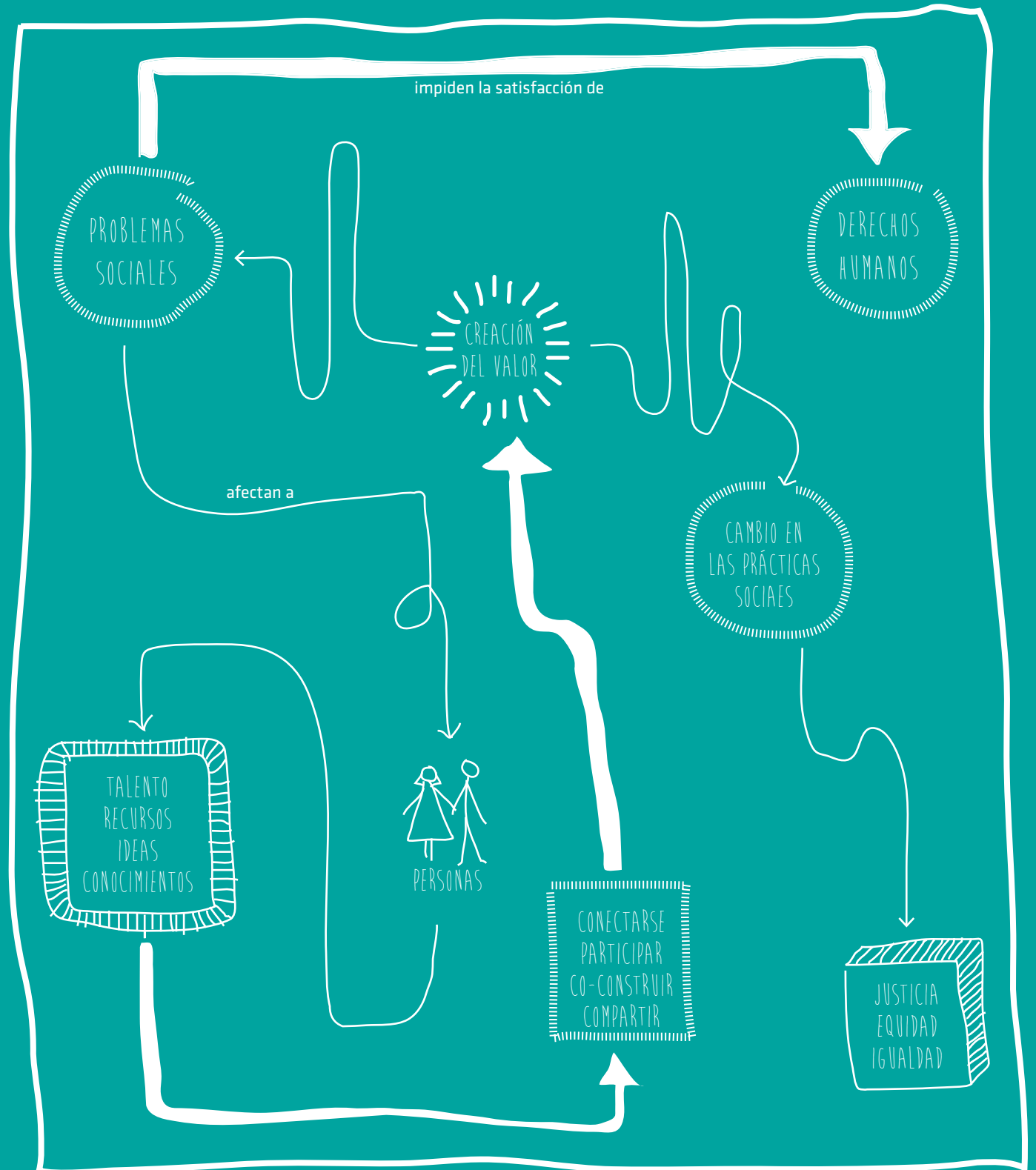
Un **segundo rasgo** distintivo, que se esboza entonces, es la **efectividad y la eficiencia** de la idea, porque una innovación social también tendría relación con la inversión, eficiencia, efectividad e innovación en las técnicas de recaudación de fondos y en las estrategias de implementación de bajos costos (Buckland & Murillo, 2013).

Dado que se busca generar valor colectivo y no individual, una **tercera característica** es la **multilateralidad** de actores que participan de la solución, por lo que se considera en esencia colaborativa e intersectorial. Mulgan (2007) señala que muchas de las innovaciones sociales han sido exitosas por el trabajo más allá de fronteras entre sectores e instituciones: “la innovación es más exitosa cuando hay alianzas efectivas entre organizaciones pequeñas, emprendedores y grandes organizaciones que pueden hacer crecer y escalar las ideas” (Mulgan et. al., 2007, p. 5).

1 DIAGRAMA CONCEPTUAL DE INNOVACIÓN SOCIAL

Esta es la postura que se adopta en el presente estudio, si bien existen autores(as) que argumentan que la colaboración no sería una característica intrínseca de la innovación social. Una **cuarta característica** distintiva tiene que ver con los **resultados** que una innovación social genera y, para ello, es necesario diferenciar las innovaciones técnicas de las sociales. La innovación técnica se centra en la tecnología y en la mejora de la gestión como motor de creación de valor económico. La innovación social surge como respuesta a un problema social, pero no cualquier respuesta es necesariamente una innovación social. De hecho, muchas veces las innovaciones técnicas pueden estar dirigidas a resolver problemas sociales y ello no las convierte en innovaciones sociales.

La innovación social se manifiesta en **cambios de actitudes, comportamientos o percepciones, dando lugar a nuevas prácticas sociales**. La innovación social es, por tanto, un cambio social, no solamente desde el punto de vista de los(as) agentes sociales que actúan e interactúan unos(as) con otros(as), sino también cambios en el contexto social en el que estas acciones se llevan a cabo a través de la creación de nuevas instituciones y nuevos sistemas sociales (Cajaiba-Santana, 2013).



Del mismo modo, la OECD (UDD, 2014) señala que el propósito de la innovación social es proporcionar soluciones para personas y comunidades. Esto se refiere a transformar el sistema social, creando nuevos patrones en los que las organizaciones mejoren su capacidad de respuesta a problemas sociales. *“Estas nuevas ideas, instituciones o formas de trabajo responden más eficazmente a las necesidades sociales y, por tanto, impactan positivamente en los estándares de vida de las personas”* (Social Innovation Europe. En UDD, 2014, p. 11).

Por último, para caracterizar la innovación social, debe incorporarse al análisis la forma en la que esta se desarrolla, no solo sus fines y resultados. El **proceso**, por tanto, fundamental para la innovación social.

Tal como explica Cajaiba-Santana (2013), la innovación social puede ser entendida y analizada tanto desde una perspectiva institucional como individual. La primera habla de la relación entre cómo la innovación social es el resultado de los intercambios, y la aplicación de conocimientos y recursos diversos que pueden aportar una multiplicidad de agentes, movilizadas por medio de actividades de legitimación. La segunda plantea que la innovación social puede comprenderse y estudiarse como el resultado de la acción colectiva de los individuos visionarios, capaces de encontrar soluciones innovadoras a los problemas sociales de su comunidad.

Desde ambos puntos de vista, se sustenta la relevancia del proceso de elaboración y desarrollo de la innovación social, argu-

mentándose que es ahí donde el intercambio de conocimientos, con validez independiente de la experiencia académica sobre un determinado tema que tengan los participantes, y el trabajo conjunto, pasan a ser fundamentales. Así, lo que hacen las prácticas de innovación social es conectar *“con la acción e inteligencia colectiva capaces de desarrollar proyectos completos con el uso ciudadano de las tecnologías sociales y con modelos de gobernanza que recuperen y actualicen el procomún”* (Gutiérrez-Rubí & Freire, 2013, p. 39).

Sin embargo, la innovación social también puede ser analizada desde una mirada estructural, que la constituye como fuerza transformadora a través de la interrelación entre los actores, las instituciones y los sistemas sociales. Los individuos y las instituciones son interdependientes de la estructura social a la que pertenecen. La necesidad de avanzar a una perspectiva estructural sería relevante por dos de las características fundamentales de los procesos de innovación social: su base en las acciones colectivas que tienen lugar dentro de un sistema social dado, que son determinadas por las instituciones subyacentes; y en segundo lugar, el contexto histórico y cultural en el que se produce la innovación social es una consideración importante para la comprensión de sus procesos, ya que está histórica y culturalmente situada (Cajaiba-Santana, 2013).

En síntesis, para efectos de este estudio, se entenderá la innovación social como:

Una iniciativa colectiva y sostenible que busca resolver problemas sociales, con soluciones novedosas, efectivas y rentables. Su impacto se manifiesta en cambios de actitudes, comportamientos o percepciones, que dan lugar a nuevas prácticas sociales, aportando así a la justicia, la equidad, y la igualdad en cuanto a la satisfacción de necesidades y deseos.

2 TABLA: EJEMPLOS DE EMPRESAS CON MODELO DE INNOVACIÓN SOCIAL EXITOSO

Nombre de la empresa	AVAAZ	Pegas con Sentido	ALGRAMO
Descripción de la empresa	Es una comunidad global de movilización online, fundada el 2006 en Estados Unidos, que integra la acción política impulsada por la ciudadanía dentro de los procesos de toma de decisiones globales.	Plataforma para conectar a organizaciones y profesionales que buscan generar impacto social, ambiental y económico en su quehacer.	Emprendimiento social que surge el año 2011 en Santiago de Chile y que busca ser uno de los principales canales de distribución de productos masivos, además de ser un aliado estratégico para los(as) almaceneros(as) de barrio y sus vecinos(as), mediante la innovación y lo co-creación.
Misión	Movilizar a los ciudadanos para cerrar la brecha entre el mundo que tenemos y el que la mayoría de la gente quiere.	Atraer talento, articular redes y posicionar e inspirar la cultura del sentido en el trabajo.	Reducir el costo de vida de las familias de manera sustentable a través del empoderamiento de almaceneros(as) y comunidades.
¿Por qué es una innovación social?	Es innovación social porque... ... se preocupa de temas urgentes de interés internacional, regional o local, desde combatir la corrupción, la pobreza y el conflicto armado, hasta la lucha contra el cambio climático. ... permite que miles de esfuerzos individuales a nivel global puedan combinarse rápidamente en una poderosa fuerza colectiva. ... empodera a millones de personas para que tomen conciencia y acción frente a temas urgentes de interés internacional, regional o local.	Es innovación social porque... ... ayuda a que distintos profesionales encuentren un trabajo “que les haga sentido”. ... se enfoca exclusivamente en dar un servicio a la comunidad que antes no existía. ... apoya a instituciones del sector privado, público y civil en la búsqueda de profesionales que aumenten su competitividad a nivel económico, social y ambiental. ... propone un cambio en las organizaciones para que busquen “talento con sentido”.	Es innovación social porque... ... responde a una problemática social en barrios y asentamientos, en los que existe un “castigo al formato pequeño”. ... construye una oferta de compra inteligente para familias de escasos recursos. ... busca ser uno de los principales canales de distribución de productos masivos además de ser aliado estratégico para los(as) almaceneros(as) de barrio y sus vecinos(as).

Fuente: Elaboración propia a partir de Buckland & Murillo, 2013; Troncoso, 2014; FOMIN, 2014

3. Colaboración

Tal como ya se ha dejado de manifiesto, para efectos de este estudio, la innovación social estaría intrínsecamente ligada a la colaboración ya que, en el contexto organizacional, los procesos colaborativos pueden derivar en innovación social. Se vuelve relevante, por tanto, abordar el concepto de “colaboración” desde las distintas aproximaciones teóricas y académicas.

La colaboración no es un fenómeno ni un descubrimiento nuevo. Sin embargo, hoy pareciera tomar ribetes particulares, y en los últimos años ha sido objeto de diversos estudios, debate y fomento a nivel internacional. Hasta hace poco, la colaboración evocaba imágenes de grupos de personas trabajando en equipo, a gusto y de manera productiva (Tapscott, D. & Williams, 2012). Hoy, pareciera inspirar otro tipo de dinámicas, varias de ellas de mucho mayor alcance y destinadas a organizar la capacidad de innovación, la creación de bienes y servicios, y la resolución de los complejos problemas de la sociedad actual.

En la economía actual se habla de ‘híbridas’, en las que los diversos actores sociales se coordinan y colaboran en favor de un objetivo común. Los gobiernos pueden colaborar con empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro, habiendo un apoyo intersectorial donde cada uno aprende del otro. Este proceso de colaboración impulsa un flujo de ideas, valores, relaciones y finanzas entre los sectores, permitiendo el desarrollo de un capital relacional. Este capital se puede dar a través de eventos abiertos, de la participación en redes de contactos, asociaciones, páginas web sociales activas, entre otras (Phills et al., 2008).

Si bien a un nivel general hay consenso en que la génesis del sentido de la colaboración radica en la **acción de trabajar juntos(as)**, pareciera ser relevante analizar la capacidad que tienen las personas de operar colectivamente y los valores subyacentes en el contexto actual de la sociedad que podrían potenciar o frenar este tipo de vinculaciones. Las interpretaciones y acercamientos que se han realizado por comprender lo que implica y abarca la acción de colaboración dependen del momento histórico y de la tendencia teórica y el ámbito a partir de la cual se realicen.

Para efectos de esta investigación, la colaboración se entenderá como un fenómeno biológico-cultural revestido de una serie de características particulares que emanan del contexto social actual bajo el cual es analizado este fenómeno. Además, y dado que el foco de este trabajo es analizar cómo ocurre la colaboración en el ámbito empresarial, se revisarán en particular las distintas connotaciones que estas les han dado al concepto, bajo la idea de que la colaboración constituye, en sí misma, un fenómeno que surge en el día a día de los quehaceres de las personas en las organizaciones.

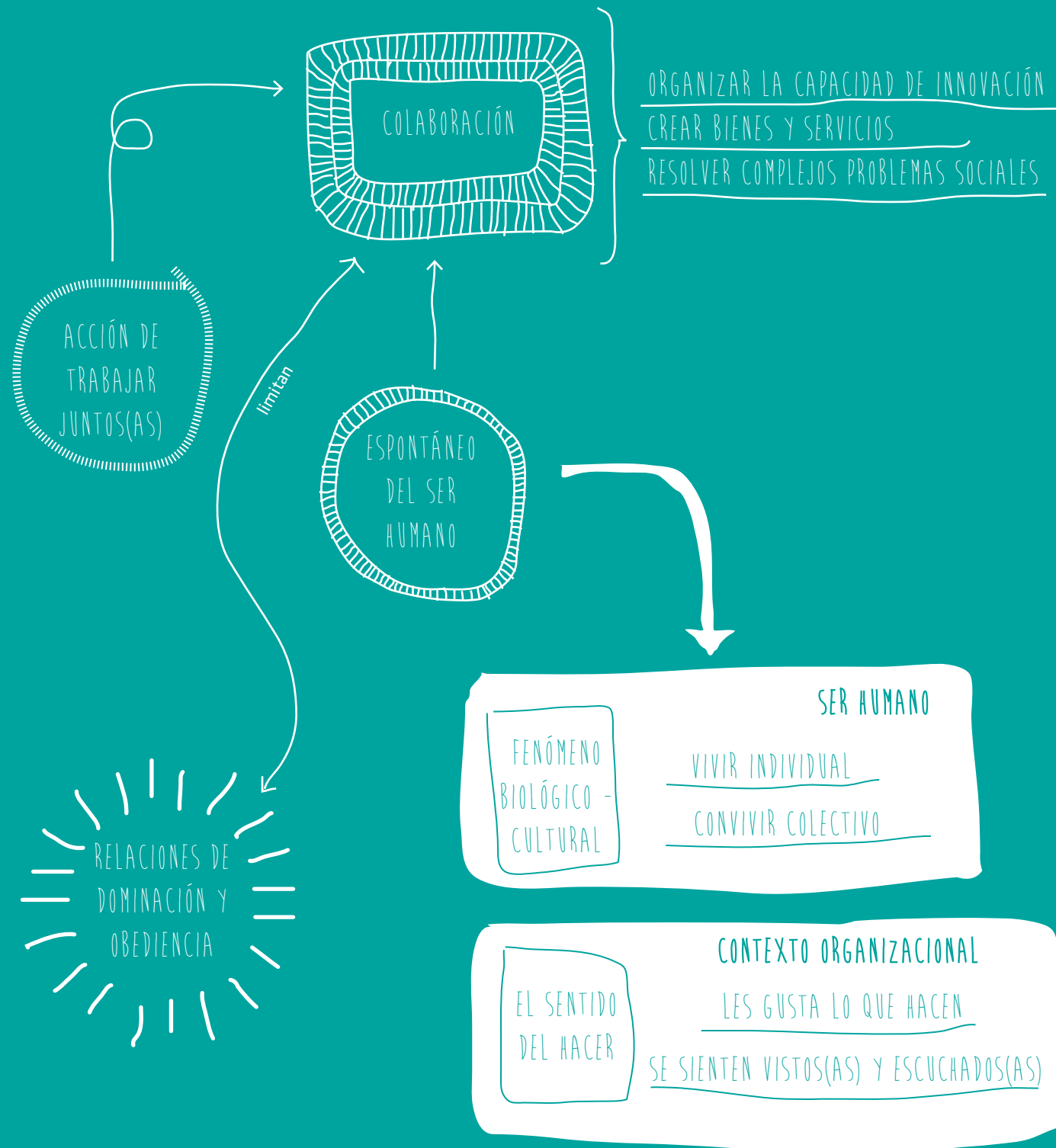
3.1 ¿QUÉ ES COLABORAR DESDE LA BIOLOGÍA-CULTURAL?

La propuesta de la biología-cultural de Humberto Maturana y Ximena Dávila, vista como fuente de entendimiento acerca del habitar humano, permite generar una mirada al origen y cotidianidad de la colaboración en el vivir de las personas. El concepto es, por tanto, desarrollado reflexivamente desde los hallazgos científicos que sustentan el entendimiento de la biología-cultural. Preguntas tales como ¿qué es colaborar?, ¿cómo surge el colaborar en la historia humana?, ¿para qué sirve colaborar en una organización del siglo XXI? son el hilo conductor implícito de su propuesta³.

Para Maturana y Dávila la colaboración es un fenómeno biológico-cultural, dado que para ellos todo lo humano corresponde a un fenómeno biológico-cultural (Dávila & Maturana, 2008). Esta expresión revela el entrelazamiento entre la biología, que constituye la corporalidad de todo ser humano, y la cultura, como el ámbito de relaciones que se genera en el lenguaje. Siguiendo este argumento, el ser humano surge como tal al alero de la configuración de la familia humana, como un convivir centrado en una dinámica de colaboración que hace posible la aparición del lenguaje, del conversar y el reflexionar (Dávila & Maturana, 2014, Anexo N°1).

³ Parte de lo que en este apartado se expone fue escrito por los recién mencionados autores especialmente para esta investigación. Para acceder al escrito completo ver Anexo N°1.

3 DIAGRAMA CONCEPTUAL DE COLABORACIÓN



4 ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

Esto constituye, a la vez, la característica central de todo ser humano, que es un vivir individual y un convivir colectivo. “Los seres humanos somos seres sociales: vivimos nuestro ser cotidiano en continua imbricación con el ser de otros” (Maturana, s.f.). Al mismo tiempo, además, “somos individuos: vivimos nuestro ser cotidiano como un continuo devenir de experiencias individuales intransferibles” (Maturana, s.f.), lo que lleva a una aparente contradicción. Esto ha llevado, incluso, a un constante debate político, económico y social, respecto a cuál de los dos aspectos de esta dualidad debe privilegiarse.

Sin embargo, según los postulados de la biología-cultural “la única circunstancia en la que sentimos que somos libres, autónomos, inteligentes, reflexivos y creativos al hacer algo en equipo, es cuando lo hacemos desde el sentirnos en la colaboración con otros y otras” (Dávila & Maturana, 2014, Anexo N°1). Sostener, entonces, que una de las dos características debe primar sobre la otra es enajenar al ser humano de su verdadera naturaleza (Maturana, s.f.).

De acuerdo a esto, la **colaboración es algo que resulta espontáneo en los seres humanos**; espontáneo en su ocurrir como proceso natural del desarrollo de cada individuo como tal ya que, sin la colaboración de una comunidad que acoge a cada persona, esta no podría introducirse en el lenguaje ni obtener los conocimientos básicos para vivir en sociedad.

De ahí que “cuando un grupo de personas se plantea el propósito de llevar a cabo un proyecto común en el ánimo de la colaboración, ese grupo se transforma en un equipo, cuyo modo de relacionarse surge y se transforma en el hacer juntos en la conservación de una dinámica colaborativa, sin esfuerzo” (Dávila & Maturana, 2014, Anexo N°1). Una dinámica colaborativa en cualquier organización humana debiese aparecer cuando a las personas **les gusta hacer lo que hacen**, cuando **se sienten vistos, reconocidos y escuchados**. En otras palabras, las dinámicas colaborativas surgirían cuando las personas sienten que **su hacer hace sentido** (Dávila & Maturana, 2014, Anexo N°1).

Sin embargo, estas dinámicas pueden verse coartadas, limitadas o eliminadas cuando aparece alguna clase de dominación y obediencia en la relación (Dávila & Maturana, 2008; Maturana, 1997; Senge, 2009), lo que justificaría el no ver o escuchar al(a) otro(a). Un ejemplo de esto es el paradigma de la competencia, que se centra en ser mejor que otros(as). Desde esa perspectiva, la colaboración no es algo nuevo que las personas debiesen aprender al interior de las organizaciones, sino que responde a algo propio de lo humano que ha sido abandonado por lógicas jerárquicas y autoritarias actualmente existentes al interior de las mismas. Esta autoridad o jerarquía, además, es siempre resultado de la orientación objetiva que sostiene alguien que detenta el poder dentro de algún espacio organizacional (Maturana, 1997).

En este sentido, *“la actitud interna”* (Gutiérrez-Rubí & Freire, 2013, p. 48) pareciera asociarse a las distinciones que Maturana y Dávila expresan en términos de la disposición sensorial, emocional y de quehaceres que aparecen desde validar la legitimidad del(de la) otro(a).

Dado lo anterior, las posibilidades de recuperar las dinámicas colaborativas al interior de organizaciones o equipos de trabajo que las han perdido resultan inicialmente de la restitución de la legitimidad de las personas que las conforman, lo que solo puede ocurrir a través de conversaciones reflexivas que inviten a reconocer la validez y legitimidad de las preguntas, reflexiones, percepciones, dudas, etc., de esas mismas personas. Es solo en espacios de convivencia amorosa –entendiendo el amar como el ver la legitimidad del otro o la otra- que la colaboración puede ocurrir (Dávila & Maturana, 2011).

Complementando la aproximación de la biología-cultural, otro análisis del concepto define la colaboración como *“un proceso a través del cual, partes que ven diferentes aspectos de un problema, pueden constructivamente explorar sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada de lo que es posible”* (Gray, 1989, p. 5). Así, la colaboración conllevaría una ampliación de la conciencia de las acciones y posibilidades al operar colectivamente. Con ello, se destaca nuevamente la acción individual vinculante, pero además se trae a la mano la acción conjunta que incluye la legítima individualidad del(de la) otro(a), con lo que se amplía el abanico de posibilidades y se abre el espacio a la creatividad en cuanto se crean distintas alternativas para abordar diferentes escenarios.

Adicionalmente, Gray (1989) plantea que *“la colaboración incluye interdependencia entre participantes, un proceso de decisiones conjuntas y una responsabilidad colectiva para la determinación del plan para el grupo”* (Porras, 2013, p. 13). Se trata, por ende, de un plan de acción que es inclusivo, transformando con ello la visión más amplia de la vida en sociedad y evitando los negocios que estrechan la mirada. Según Senge, Maturana y Dávila (2011), esta forma de colaboración surge desde una clase de gerencia en particular, que se instala como un modo de convivir al interior de las organizaciones. Este modo de gerencia co-inspirativa expande el

entendimiento y comprensión de la naturaleza de lo que está ocurriendo en el dominio humano y ecológico. Este permite ver cuán fundamental es para la realización de los servicios o productos que ofrece la empresa, en toda su riqueza creativa, el estar conscientes y ser participantes activos(as) en la continua gestación y conservación *“sistémica-sistémica”*⁴ de los espacios de colaboración y mutuo entendimiento entre las personas que realizan a la organización.

OBSTACULIZADORES DE LA COLABORACIÓN:

- Jerarquías
- ↪ Relaciones de dominación
- Ausencia de propósito
- Falta de conocimiento
- Incomunicación

En síntesis, para efectos de este estudio, se entenderá la colaboración como:

Una acción espontánea y propia del ser humano en cualquier contexto, donde se disfruta de trabajar con otros(as), mientras se toma conciencia y también se disfruta de ser libre, autónomo(a), inteligente, reflexivo(a) y creativo(a). Es un proceso a través del cual las personas valoran las potencialidades del operar colectivo, al explorar sus diferentes maneras de ver un problema, buscando soluciones que van más allá de su propia visión.

⁴ Lo sistémico es dinámico y esa dinámica en su ocurrir es continuamente recursiva. Ocurre con frecuencia, que al describir procesos sistémicos, estos resultan aplanados porque la imagen de la descripción no muestra la multidimensionalidad recursiva, producto de una visión lineal. Según X. Dávila lo sistémico-sistémico o sistémico recursivo evita la linealización de los procesos sistémicos.

3.2 Individualización y colaboración

Tal como quedó establecido, el despliegue de la colaboración depende de la aceptación y legitimación del(de la) otro(a) y del equilibrio entre el ser individual y el ser social. Sin embargo, durante las últimas décadas, esta dialéctica se ha caracterizado por un fuerte énfasis en el sujeto. A este cambio social se le ha llamado proceso de individualización.

Se estima que dicho proceso es una de las consecuencias de la modernización de las sociedades, cuyo origen se remonta a la Revolución Industrial, hito que modificó de manera transversal y definitiva la economía, la producción, las organizaciones humanas y, por supuesto, la sociedad.

En el caso de la economía, la Revolución Industrial gatilló una transición, desde una economía basada en la agricultura y el comercio, a la economía actual, que se fundamenta en la producción masiva de bienes y servicios uti-

lizando maquinaria y el trabajo organizado en fábricas. Este hito transformó, por tanto, la manera de trabajar y obligó a profesionalizar la naciente gestión empresarial, que hasta ese entonces se había desarrollado de una manera más bien rudimentaria y artesanal en talleres.

Con la Revolución Industrial se dio paso a la configuración de objetivos y propósitos que distinguen hasta hoy a las actuales empresas tradicionales, motivos que se relacionan con intereses individualistas (*self interest*), orientación al mercado y metas de creación de valor económico para distribución entre sus accionistas o dueños (Alter, 2007).

Es a partir de estas metas que se construyeron formas particulares de relacionamiento tanto interno -entre la empresa y sus trabajadores(as)- como externo -entre la empresa, sus clientes y la sociedad en general-

Este mismo contexto empresarial permeó el ámbito social y de relaciones interpersonales, contagiándose así la búsqueda de intereses individualistas, la generación de ganancias y utilidades personales, y la toma de decisión basada en el poder.

Esto da inicio a una consecuencia no esperada de la modernización, pues prontamente se comienza a producir una desintegración de las certezas que había entregado la sociedad tradicional y la industrial y, en su lugar, aparece *“la compulsión de encontrar y buscar nuevas certezas para uno mismo”* (Robles, 2005), dando paso así a la individualización.

La individualización podría explicar que hoy las personas se concentren en sí mismas, con todas las ganancias y alegrías que ello puede traer, pero también con las pérdidas y las obligaciones que impone, tanto a nivel de sujetos como de sociedades, además del

debilitamiento de los vínculos con el(la) otro(a).

Con los procesos de modernización posteriores a la Revolución Industrial, los seres humanos comienzan a liberarse de los roles de género, estratos sociales, castas, lugar de nacimiento, etc. previamente internalizados. No obstante, al mismo tiempo se ven obligados a construirse bajo pena de perjuicios materiales una existencia propia a través del mercado laboral, de la formación y de la movilidad y, si fuese necesario, en detrimento de las relaciones familiares, amorosas y vecinales (Beck & Beck, 1998).

Con la individualización, por tanto, las personas comienzan a verse obligadas a hacerse cargo de sí mismas, a responsabilizarse de manera autónoma e individual por su devenir. La identidad debe ser construida, trabajada y reflexionada, volviéndose en palabras de Bauman, *“una conquista,*

convirtiéndola, por lo tanto, en una tarea individual y en responsabilidad de todo individuo” (Palma, 2005, p. 30).

De ahí que Beck y Beck (1998) sostengan que la individualización es una transformación de la sociedad, que tiene múltiples y ambiguos significados. *“Por un lado, llegan la libertad y la decisión; por el otro, la obligación y la realización de las exigencias internalizadas del mercado. Por una parte, la autorresponsabilidad; por otra, la dependencia de condiciones que se sustraen absolutamente a la intervención individual”* (Beck & Beck, 1998, p. 22). Esto traería, a juicio de los autores, dependencias diferentes a las anteriores a la modernidad, que de alguna forma obligan a estandarizar la vida personal.

“Los individuos liberados se tornan individuos dependientes del mercado laboral y, por consiguiente, dependientes de la formación, de regulaciones socio jurídicas y de prestaciones, de planificaciones del tráfico, de plazas y horarios de guarderías, de becas y de planes de jubilación”

(Beck & Beck, 2008, p. 22).

De esta forma, se empiezan a configurar las estructuras que regulan y subordinan a los individuos a normativas y reglas que delimitan su interacción, acotándola a los márgenes que se imponen. Así, el trabajar juntos se transforma en un artificio constituido en función de estructuras, y no del sentido que los individuos perciben del espacio relacional con otros. En este sentido, la individualización que trajo consigo el proceso de modernización comenzó a restringir procesos o dinámicas de colaboración que previamente surgían de manera natural entre los individuos, al promover una mirada individual por sobre una colectiva.

Ahora bien, cuando esto se mira específicamente desde América Latina, *“las consecuencias no deseadas de la modernización son observadas como vividas de una forma aún más dura en nuestra*

Región. Esto se debería a que nuestros países son obligados a incorporarse al sistema global con visibles desventajas comparativas” (Urquiza, 2010, p. 75). Esto es visto como una erosión a la cultura propia latinoamericana que *“deja un vacío a partir del cual se conforma el escenario para el proceso de atomización de los individuos, los cuales, al experimentar su existencia de forma aislada e incomunicada, no logran descubrir su condición de sujetos activos o ciudadanos, debilitando profundamente las posibilidades de actuar colectivamente para el desarrollo de la Región”* (Urquiza, 2010, p. 76).

Así, cuando se hace referencia a dinámicas colaborativas, intrínsecamente se asume desde la biología-cultural que esta responde a un fenómeno inherente a la naturaleza humana, que no obstante esto, actualmente se ve bloqueado u obstruido por ciertas características de la sociedad moderna. Es desde esta misma premisa que se asume necesario encontrar y promover ciertas condiciones que deben darse para que este proceso se logre, entendiendo que estas dinámicas de relacionamiento son las que naturalmente el ser humano ha desarrollado desde los inicios, y que son la base de su esencia como ser individual y social.

3.3 La colaboración que queremos promover

Si bien la colaboración, al ser una acción espontánea del ser humano, puede aparecer en múltiples escenarios y con una diversidad de objetivos, aquella que interesa y se releva en función de los objetivos de este trabajo es la que se genera **como herramienta para la innovación social**. Ella sería, además, la colaboración propiamente humana en la que las personas se movilizan e invierten energía por la consecución de un objetivo que les pertenece, y que a la vez las trasciende, pues impacta a nivel de resolución de una problemática social.

Por otra parte, y en base a la caracterización realizada, es posible afirmar que la innovación social está intrínsecamente ligada a la colaboración, ya que esta es uno de sus elementos constituyentes, aunque hay autores que estructuran a la colaboración como un modelo para aumentar la innovación social (Buckland & Murillo, 2013) y no necesariamente como un principio base. Cualquiera sea la aproximación que se tome, lo que está claro es que ambas tendencias están vinculadas.

En síntesis, para efectos de este estudio, la colaboración en la que haremos énfasis es la que denominamos colaboración-innovación social:

La colaboración-innovación social es aquella que tiene como fin la innovación social y que, por tanto, mantiene un equilibrio sólido y constante entre el ser individual y el ser social.

De acuerdo al análisis realizado por Sorensen y Torfing (2011) sobre el ámbito público, cada una de las fases que ellos identifican en el ciclo de la innovación, puede verse beneficiada del trabajo colaborativo entre actores públicos y privados relevantes. En primer lugar, la generación de soluciones mejora al existir circulación de ideas y experiencias distintas, favoreciendo también el aprendizaje entre agentes. La selección de las ideas a desarrollar también se optimiza, pues estas son evaluadas desde diferentes puntos de vista, y se facilita el establecimiento de acuerdos entre los actores involucrados. La implementación de las iniciativas previamente seleccionadas se ve mejorada al existir más actores que hayan participado en el diseño, pues así existe menos resistencia para la implementación y se permite una mayor movilización de recursos para los proyectos.

En segundo lugar, la diseminación de las iniciativas positivas en ambientes de colaboración se ve facilitada por la existencia de redes sociales y profesionales. De este modo, desde el diseño inicial hasta la proyección de las iniciativas de innovación, la colaboración entre distintos actores interesados genera beneficios que permiten conseguir mejores resultados.

Por último, en la actualidad, existe un consenso acerca de que la eficacia de la innovación social traspasa las fronteras tradicionales de las empresas, el gobierno y la sociedad civil. Esto ha permitido que surjan, a la par de los enfoques de innovación social, modelos de colaboración que no necesariamente buscan la innovación social. De hecho, en la economía hoy por hoy se habla de economías híbridas, en las que los diversos actores sociales se coordinan y colaboran en pos de un objetivo común. Los gobiernos pueden colaborar con empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro y que haya un apoyo intersectorial en donde cada uno aprende del otro. Este proceso de colaboración impulsa un flujo de ideas, valores, relaciones y finanzas entre los sectores, permitiendo el desarrollo de un capital relacional. Este capital se puede

dar a través de eventos abiertos, de la participación en redes de contactos, asociaciones, páginas web sociales activas, entre otras (Phills et al., 2008). El foco de esta investigación, sin embargo, está puesto en aquellos modelos que permiten la innovación social, de ahí que en adelante se hable de colaboración-innovación social.

4. Colaboración-innovación social y empresa

Como ya fue mencionado, este trabajo surge con el propósito fundamental de diseñar un modelo organizacional que fomente la innovación social y la generación de prácticas de trabajo colaborativo dentro de empresas tradicionales.

Actualmente, es posible observar que se están abriendo espacios de colaboración entre los actores empresariales, complementando las tradicionales formas de relacionamiento y fortaleciendo sus estrategias de negocios. Sin embargo, el camino no es fácil. El hecho de que se tenga la intención de colaborar, no significa que para las empresas esto sea fácil.

Las formas de colaboración actuales tienen características que complementan las determinadas por la biología-cultural. Estas se vinculan con sus fines, con la masividad que implica, con la etapa del proceso de la creación y producción de los bienes y servicios con la que se entrelaza, las redes sociales de las cuáles se sirve, así como con las competencias y habilidades que pone en juego.

En términos de los fines, estos se hacen claros al ver la denominación que han acuñado los expertos en el tema: innovación colaborativa. Esto releva que ambos conceptos van de la mano y que el objetivo de la colaboración contemporánea está fijado en la innovación (Cornella, 2014; Tapscott & Williams, 2013; Gutiérrez-Rubí & Freire, 2013; Chesbrough, 2006) en el marco de la complejidad del mundo y del mercado, lo que hace inviable que los problemas puedan ser resueltos por una sola persona o una sola organización.

De ahí que se propusiera analizar las formas de colaboración que se están dando en las llamadas empresas sociales, que junto a otros insumos contribuirán a perfilar dicho modelo. Esto, pues a nivel social se ha observado que ese tipo de organizaciones han sido actores claves a la hora de promover la innovación social y la colaboración.

El concepto de empresas sociales suele definirse en contraste con

aquellas empresas denominadas como tradicionales. Surgen entonces una serie de preguntas críticas para los resultados de esta investigación: ¿cuáles son las empresas tradicionales?, ¿cuáles son los principios normativos a partir de los que operan?, ¿cómo podemos identificar a una empresa tradicional? De la misma manera, resulta pertinente establecer: ¿cuáles son las empresas sociales?, ¿cuáles son los principios normativos a partir de los que operan?, ¿cómo podemos distinguir a una empresa social?

A continuación se presentan los principales resultados generados a partir de la revisión bibliográfica, las entrevistas a representantes de las empresas sociales del país y la mesa de trabajo efectuada junto a representantes de la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Puntualmente, para el caso de las entrevistas, se consultó a tres representantes de las organizaciones promotoras de las empresas sociales más relevantes del país: Socialab y Sistema B⁵, ambas con operaciones en otros países latinoamericanos y, por tanto, con una opinión clara respecto a la realidad chilena. También se incluyó la visión de un reconocido gestor y experto en empresas sociales, cuya compañía, además, se vincula tanto con este tipo de organizaciones como con las tradicionales⁶.

Adicionalmente, se entrevistó a académicos y directivos de las escuelas de ingeniería comercial y civil de tres Universidades: Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Chile y Universidad Adolfo Ibáñez. Con esto se buscó información orientada a comprender cuál es la formación que reciben los actores a cargo de la toma de decisiones en las empresas tradicionales chilenas, los que en su mayoría se formaron en estas escuelas⁷.

4.1 Colaboración-innovación social en la empresa tradicional

4.1.1 Aproximación a la empresa tradicional

Para efectos de este informe e investigación llamaremos modelos tradicionales de hacer a aquellas formas de organización surgidas a partir de la Revolución Industrial, y que tienen como misión central generar ganancias y utilidades para quienes entregan el capital de trabajo. Dadas estas características, estos modelos poseen formas de gobierno y de repartición del poder para la toma de decisión, que se fundan en los dueños del capital (Cardeñau, 2009).

Los **motivos** de la empresa tradicional se relacionan con **intereses individualistas** (*self interest*), orientación al mercado y metas de creación de valor económico para distribución entre sus accionistas o dueños (Alter, 2007). De esta forma, las empresas tradicionales basan sus actividades y toma de decisiones en el cumplimiento de objetivos, primordialmente financieros.

Las empresas tradicionales generan **relaciones de intercambio basadas en la compra-venta** y **buscan ventajas competitivas** basadas en ventajas comparativas, protegiendo los recursos estratégicos y resguardando el *know-how*, tanto profesional como personal. De ahí que la conservación de las ventajas competitivas, la especialización, la racionalización y las economías de escala se constituyan como factores de éxito clave en estos modelos.

Tal como se mencionó anteriormente, este mismo contexto empresarial-económico permeó el ámbito social y de relaciones interpersonales, contagiándose así la búsqueda de intereses individualistas junto con ganancias y utilidades personales, ligado esto, además, a una toma de decisión basada en el poder.

Este mismo contexto condiciona el entorno bajo el cual se busca y desarrolla la innovación, potenciándola en los inicios de una organización para luego relegarla, una vez instaurada la misma.

Carreras, Iglesias y Sureda (2010) plantean que toda organización transita por seis etapas de crecimiento: etapa de creatividad, de gestión, de delegación y empoderamiento, de coordinación, de colaboración, y la de alianza final o súper especialización (Greiner, 1967). Estas mismas etapas de evolución formarían, a su vez, el ciclo de vida de una organización, desde su inicio a su crecimiento, para luego llegar a su madurez y posterior declive. Teniendo ese ciclo como base, se plantea que

innovación solo sería esencial en la etapa inicial de creatividad, y que luego la mayoría de los(as) ejecutivos(as) y organizaciones se enfocan en lograr un buen funcionamiento diario, priorizando, por tanto, habilidades de gestión por sobre las de innovación. “*Las habilidades de innovación se pierden tras las primeras y decisivas fases del ciclo de vida de la organización*” (Carreras, Iglesias & Sureda, 2012). Luego, la etapa de evolución se enfocaría en lograr sistemas de gestión más eficientes y posicionar liderazgos más técnicos. Esto no significa, eso sí, que no existan casos en que ambas habilidades permanecen en el tiempo, sino que la mayoría de los ejecutivos o líderes de las organizaciones tradicionales no poseen un desarrollo equilibrado de ambos tipos de habilidades.

Respecto de estos liderazgos, en Chile la mayoría de las empresas tradicionales son dirigidas y lideradas por profesionales formados(as) en las escuelas tradicionales de ingeniería civil y comercial de universidades como la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de Chile o la Universidad Adolfo Ibáñez. Bajo este contexto, es necesario destacar que estas escuelas han adaptado y modernizado su visión y misión respecto del rol que estos(as) profesionales debiesen cumplir en la empresa y la sociedad.

Los(as) académicos(as) y directivos(as) consultados(as) coinciden en que la innovación es un componente prioritario en la formación de sus estudiantes, mostrando así una visión de modelo económico en constante transformación, el cual hay que abordar con respuestas creativas. Relevan, además, la importancia de traducir el conocimiento científico y técnico en innovaciones y emprendimientos de base tecnológica y social.

En este sentido, cuando se les consulta por el perfil del(de la) egresado(-da) y por la misión y/o visión de la escuela y la universidad respecto del rol que estos(as) debiesen cumplir en la sociedad, las respuestas son bastante similares: “*Servir a la sociedad y contribuir al bien común*” (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2014.), representa en términos generales la misión de la mayoría de estas escuelas. Aportar al progreso del país, generando mejoras reales en la calidad de vida de cada uno(a) de sus habitantes, sin comprometer el bienestar de las futuras generaciones, resume parte de los principales objetivos que estas escuelas persiguen.

Cabe destacar, por tanto, la mirada que hoy se les inculca a los(as) futuros(as) líderes de las principales empresas tradicionales del país. El compromiso con el desarrollo de la nación, con un enfoque multidisciplinario donde se busque aplicar los conocimientos y herramientas adquiridos para identificar y resolver las necesidades y problemas de la sociedad chilena y global, son lineamientos que se acercan, cada día más, a los parámetros bajo los cuales se mueven las empresas sociales. Es de suponer que, con el tiempo, las empresas tradicionales incorporen en parte la visión y propósito de las empresas sociales en su operación.

5 Los entrevistados fueron: Matías Rojas, Director de Operaciones en Socialab; María Emilia Correa, Co-Fundadora y coreógrafa en Sistema B.

6 Rafael Achondo, Co-Fundador y Director de Desarrollo en Pegas con Sentido.

7 El 71,1% de los líderes corporativos estudiaron ingeniería, con 37,8% en el caso de ingeniería comercial y un 33,3% de ingeniería civil (Seminarium, 2003).

4.1.2 Dinámicas de colaboración en las empresas tradicionales

La relación entre las personas y su trabajo, en el contexto de una empresa tradicional, toma características particulares, las cuales fueron forjadas a partir de la Revolución Industrial y la modernización, y se han mantenido en el tiempo hasta el día de hoy.

Se trata de empresas donde las distintas personas conforman un colectivo que las reúne en función del **logro de ciertos objetivos**. Por tanto, las relaciones que naturalmente podrían darse entre ellas, pasan a un segundo plano. En la mayoría de los casos, estas empresas requieren delinear formalmente ciertas estructuras internas que permitan ordenar y definir cómo cada uno(a) de los(as) integrantes de la organización participará en el logro de los fines que se persiguen.

Es así como, a medida que la empresa adquiere mayores dimensiones, se hace necesario aumentar los mecanismos que permiten controlar el quehacer interno y eso, muchas veces, da paso a estructuras organizacionales conformadas por distintos niveles jerárquicos que permiten definir núcleos claros de toma de decisión. Las jerarquías no son otra cosa que estructuras de poder que determinan el rango, la importancia, el estatus y la responsabilidad de las personas en calidad de trabajadores(as) (Tapscopt & Williams, 2013). Es así como, en cada empresa, se pueden dar **distintas configuraciones organizacionales** que varían de acuerdo a una infinidad de factores como la estrategia, el sector económico y el nivel de desarrollo de la empresa en cuestión. Esa multiplicidad, a su

vez, da paso a distintos mecanismos de coordinación interna que pueden marcar de manera muy variada la cualidad de las relaciones que allí tienen lugar. Según el contexto en el que se establecen, los objetivos que se persiguen y las características de las personas que forman parte de esas relaciones laborales, las cualidades de las mismas pueden variar en infinidad de formas que permiten menor o mayor libertad de actuación para quienes las integran.

Desde la perspectiva de la biología-cultural, existe una visión crítica en torno a todo esto al considerar que se constituye como una barrera para el desarrollo pleno del ser humano y, por tanto, también de las empresas y las organizaciones en general al estar estas compuestas por personas. Así, si bien la colaboración depende de los(as) individuos(as), esta se configura desde la dialéctica individuo-sociedad de manera equilibrada, sin que predomine una por la otra. Por tanto, es necesario no solo que los individuos tengan la disposición de colaborar, sino que también el entorno o contexto social promueva y proteja estas interacciones.

Es importante tener presente que *“la actividad productiva de las empresas es fundamental para conservar el vivir humano en el presente cultural que vivimos”* (Senge et al., 2011, p. 3). Sin embargo, esto no quita que la propia actividad haya menoscabado en muchos casos el ecosistema y la antroposfera y que, por tanto, sea posible deducir que es necesario buscar nuevos caminos hacia un operar más responsable y cuidadoso del entorno. *“Cuando miramos al interior de las empresas, podemos ver que en ellas ha pasado a ser esencial la búsqueda de resultados vistos principalmente desde una perspectiva financiera”* (Senge et al., 2011, p. 1), lo que indudablemente representa una mirada limitada en cuanto al significado de resultados y éxito.

Esto resulta en procesos de **toma de decisión gerenciales que estrechan la mirada**, limitando la visión del resto de los aspectos constitutivos de la organización. En particular, pese a que guste o no, muchas veces no se ve a las personas que constituyen, generan, realizan y conservan la organización a través de su trabajo, inteligencia, imaginación, sensibilidad, compromiso y dedicación (Senge et al., 2011). Centrarse en la ventaja competitiva no solo ha traído los ya mencionados menoscabos en el entorno sino que, además, hay quienes consideran que *“el lenguaje que trata a las organizaciones como máquinas para ser conducidas y a las personas como engranajes en esta*

máquina, no va a resultar en una red de colaboración, pero sí en una red de desprecio y ambición” (Sandow & Allen, 2005, p. 12).

Bajo esta perspectiva, una de las consecuencias del modelo empresarial dominante en el siglo XX –heredado por el desarrollo de la Revolución Industrial y la modernidad–, a juicio de los autores de Manifiesto Crowd (Gutiérrez-Rubí & Freire), *“es el abandono emocional de los empleados y el resto de los grupos de interés. Esto tiene como corolario el crecimiento de los costos de innovación interna y con no muy buenos resultados, restricciones a la capacidad creativa de los trabajadores, y por tanto limitada capacidad*

de adaptación” (Gutiérrez-Rubí & Freire, 2013, p. 48). De la misma manera, Peter Senge asegura que las formas no-colaborativas de trabajo tienen como consecuencia *“la limitación de la innovación y la creatividad dentro de las organizaciones”* (Senge et al., 2011, p. 1).

De esta forma, si bien estas empresas tienen prácticas e iniciativas que desarrollan ciertas formas de colaboración, estas no se ajustan ni orientan necesariamente a las características de la colaboración-innovación social vista desde la biología-cultural. Por ello quedan fuera del alcance de este estudio. A modo de ejemplo:

ALIANZA ESTRATÉGICA:

Acuerdo entre empresas con el fin de lograr objetivos de mutuo interés (Masrurul Mowla, 2012). Por tanto, se trata de un modelo de colaboración de alcance interempresarial. No obstante, las dinámicas o modelos bajo los cuales ocurre esta colaboración siguen siendo motivados por lograr la ventaja competitiva, o se sustentan únicamente por un periodo u objetivo en particular, sin constituir en sí mismo un vínculo permanente de confianza y mutuo respeto.

JOINT VENTURE:

El Diccionario de Economía Moderna del Instituto de Tecnología de Massachusetts define este modelo como una *“situación en la cual ambos sectores, públicos y privados, trabajan en conjunto en una actividad económica”* (MIT, 1992, p. 226-227). En particular, la literatura define este modelo como una asociación de dos o más personas naturales o jurídicas, privadas o públicas, que se unen con el fin de lograr alguna meta económica específica, y en donde las partes acuerdan invertir recursos y conocimiento en este proyecto, compartiendo así los costos y beneficios de esta asociación (Álvarez & de León, 1998).

Las acciones colectivas que son motivadas por intereses compartidos, pero en las que las personas que las realizan no necesariamente se involucran, son también formas de lazos asociativos. La diferencia está en que la colaboración se ejerce en libertad y asumiendo cada cual su propia individualidad (Arnold, Thumala & Urquiza, 2007). Así, si no existe una convivencia en un marco de legitimidad entre las personas, resulta muy difícil –prácticamente imposible– generar un espacio de convivencia en la co-operación y co-creación en particular, y colaboración en general. Esto es debido a que la colaboración solo puede ocurrir en un ámbito de convivencia colectiva sobre la legitimidad de las ideas, propósitos y acciones, es decir, de los aportes que los distintos actores puedan ofrecer al proceso de co-creación y co-operación colectiva.

4.2 Colaboración- innovación social en las empresas sociales

4.2.1 Aproximación a la empresa social

Empresa social es el término utilizado para reflejar el modelo organizativo elegido para resolver un problema social determinado, poniendo énfasis en el triple objetivo de valor económico, social y ambiental.

Las empresas sociales se gestionan en base a las reglas de mercado, transformándolo para rescatar y relevar su vinculación e interacción con la sociedad, el medioambiente y el bienestar de la humanidad, y se complementa y vincula fuertemente a la innovación social puesto que persiguen objetivos similares (Buckland & Murillo, 2013) aunque son dos cosas distintas.

De este planteamiento inicial se desprende una primera distinción de valor de las empresas sociales respecto a las tradicionales, que es el **fin primario que las moviliza**. Las empresas sociales, se enmarcan en la premisa de que el perfeccionamiento y cre-

cimiento del sistema económico y social tiene como objetivo el **mejoramiento del bienestar de las personas**, sin renunciar a la generación de ingresos, pero sin ponerlo como eje guía.

Por otra parte, las empresas sociales entienden a **todas las personas como responsables** de la construcción de su futuro y a la sociedad como el espacio público y de mercado que es el ecosistema de las empresas sociales. De este modo, aparecen con una vocación de cambio y de contribución a la edificación de la dignidad humana, creando una sociedad que promueva la igualdad para todos (Burlastegui, s.f.).

Muhamad Yunus (2010) establece que las características de la empresa social son: **superar la pobreza u otro problema social** (como educación, salud, acceso a la tecnología, medioambiente) que amenaza a las personas; en segundo término, **lograr soste-**

nibilidad financiera y económica, esto quiere decir que los(as) inversionistas reciben de vuelta solo su inversión inicial (no entregándose dividendos que vayan más allá) cuando se paga de vuelta la inversión; y finalmente, que **las utilidades se quedan con la compañía** para expansión y mejoras. Estas tres características hacen que la empresa social sea un **modelo distintivo de negocio, consciente con el medioambiente y sus trabajadores(as)/colaboradores(as)/grupos estratégicos**.

En cuanto a la influencia que las empresas sociales tienen en el mercado, está el hecho de lograr modificar el inicial equilibrio desagradable -y que suele ser muchas veces injusto- por un nuevo equilibrio de mayor calidad. Según Martin & Osberg (2007) este nuevo equilibrio se logra mediante la adopción masiva del mercado, niveles significativos de imitación, y la creación de un

ecosistema alrededor y dentro de este equilibrio, que primero estabiliza y luego persiste (Martin & Osberg, 2007). Además, la empresa social, a través del emprendedor social, busca crear un **equilibrio que entrega mayores niveles de satisfacción a los participantes del sistema**, un nivel de satisfacción que va de menor a mayor calidad.

Por otra parte, a partir de las entrevistas a representantes de las empresas sociales en Chile se desprende que la aproximación es coherente con la visión internacional del tema. Definen a la empresa social como tal cuando **resuelve directamente una problemática social**. Desde esta perspectiva, el foco está siempre puesto en mejorar la calidad de vida de las personas, lo que significa orientar su visión y trabajo hacia esa búsqueda. En este sentido, las empresas sociales estarían relacionadas con el para qué se hace un negocio y en el valor agregado de maximizar las utilidades como un medio y no como el fin último.

Así, además, la diferencia entre estas empresas y las tradicionales, en el caso chileno, estaría vinculada principalmente con la dimensión de valor y la visión de mundo de quienes fundan las empresas. Para las tres organizaciones consultadas, lo distintivo radica en que quienes crean una empresa social tienen un propósito.

Se destaca que las empresas sociales tienen una mirada más evolucionada de la sociedad y

que transitan de un modelo de empresa tradicional, en las que el foco principal es maximizar las utilidades, a otro cuyo fin es **agregar valor a todos los públicos de interés presentes en la cadena de producción**. Es justamente este 'agregar valor' lo que genera utilidades que se re-invierten en su propósito. Destaca que, la capacidad de desarrollar modelos de negocios que tengan un positivo impacto social, medioambiental y económico genera efectos comunicacionales muy potentes en el espacio social. En este sentido, la formación que hoy entregan las escuelas de ingeniería civil y comercial analizadas en este estudio se alinea con esta visión de empresa en la cual la generación de valor y la búsqueda de bienestar para toda la sociedad son parte del rol de quienes liderarán las principales empresas del país.

Si bien se reconoce que todas las empresas tienen un impacto sobre la sociedad y la construyen, las sociales basan su actuar en que este impacto sea positivo. Por esto, las empresas sociales son aquellas en cuya esencia se encuentra la reflexión respecto de la sociedad que estamos construyendo, seguida de la motivación para orientar positivamente dicha construcción. De ahí que las denominen como "empresas con propósito o intención" de cambio positivo.

Además, el que se constituyan a raíz de un propósito de alcance social -es decir, para crear valor público y no por maximizar las utilidades de los dueños o accionistas,

o crear un valor privado- marca una mística distintiva que motiva y convoca el quehacer de las personas que se desempeñan al interior de las empresas sociales.

A partir de la revisión bibliográfica y de las entrevistas, es posible establecer ciertas características básicas mediante las cuales se puede distinguir a las empresas sociales. Estas características se grafican en el siguiente cuadro.

4 CUADRO: CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA SOCIAL



4.2.2 Dinámicas de colaboración en las empresas sociales

A pesar de no haber sido posible contrastar este punto con la bibliografía, los entrevistados agregan que el cómo se trabaja al interior de las empresas sociales también es una característica particular de estas. Las dinámicas internas de las empresas sociales serían más respetuosas, flexibles, humanas y, por lo tanto, generarían un grado mayor de vínculos interpersonales dentro de la organización e informalidad en las conversaciones, lo que a su vez da paso a miembros más comprometidos con la compañía y sus propósitos, articulando equipos más productivos.

Distinto es el caso de las empresas tradicionales, que siguen pautas de protocolo previamente establecidas, lo que les otorga la apariencia de estar ordenadas por sistemas complejos y no por procesos. Por otro lado, las empresas sociales, al operar desde la innovación, requieren de una constante plasticidad para ser

capaces de transformar sus propósitos y métodos productivos de manera continua. Además, la relación comercial con los clientes no se define tan solo por aspectos económicos ya que, debido al propio carácter social de los productos o servicios ofrecidos, inciden aspectos de valor y éticos.

El mayor desafío para todo aquel que quiera adaptar su institución a las posibilidades de colaboración actuales es ampliar y consolidar una cultura de la colaboración (Tapscott & Williams, 2013). *“Para ello, el individuo y la organización deben adoptar una disposición colaborativa, es decir, abrirse verdaderamente a las nuevas ideas, vengan de donde vengán, en lugar de desautorizarlas, y renunciar a la instintiva protección del territorio y al ejercicio de control, creando una meritocracia dinámica donde las ideas y la información puedan fluir libremente por la organización”* (Tapscott & Williams, 2013, p. 490).

Tal como quedó establecido en apartados anteriores, el despliegue de la colaboración depende de la aceptación y legitimación del(de la) otro(a) y del equilibrio entre el ser individual y el ser social. No obstante, en las últimas décadas esta dialéctica se ha caracterizado por un fuerte énfasis en el sujeto, énfasis que, por supuesto, ha permeado a las empresas.

En este sentido, se observa cómo esta última perspectiva se relaciona con la configuración de comunidades colaborativas, siendo estas organizadas en torno a un sentido de propósito compartido, el que se constituye a través de procedimientos elaborados de manera colaborativa (Adler, Heckscher & Prusak, 2011). Esto en coherencia con las formas y mecanismos que permiten las dinámicas colaborativas, transformando la acción individual donde cada uno opera desde sí mismo.

“Tú puedes enseñar una clase sobre colaboración bajo la creencia de que los estudiantes terminarán la clase y colaborarán. O quizás puedes acercarte a alguien y declarar ‘debemos trabajar juntos en esto’. Alguien podría escribir sobre colaboración, como lo estamos haciendo ahora, pensando que su explicación moverá al lector a tomar acción. El elemento común aquí es que ninguno de estos acercamientos por sí mismo va a generar la colaboración o el conocimiento sobre el poder de la colaboración. Hemos descubierto que el más profundo conocimiento sobre la colaboración emerge en el hacer, esto es, mientras trabajamos y reflexionamos acerca de nuestro hacer con otros” (Sandow & Allen, 2005, p. 6).

De acuerdo a lo expresado por Sandow y Allen (2005), resulta fundamental la observación y la comprensión acerca de la colaboración para rescatar la centralidad de las personas en el proceso. De igual modo, esto debe ocurrir en el hacer mismo, y no como una reflexión filosófica, psicológica o empresarial que pone el foco en elementos distintos a la cotidianidad propia del colaborar.

Dentro de este contexto, Peter Senge (2009) ha establecido tres capacidades necesarias para generar dinámicas colaborativas en organizaciones en torno a una visión común: crear más allá que solo reaccionar a problemas sintomáticos, colaborar más allá de las fronteras y ver los amplios sistemas dentro de los que operamos (Senge, 2009). De cara a esto, el liderazgo ejecutivo es insustituible (Tapscott & Williams, 2013).

Por tanto, y a partir de todo lo anterior, *“se postula que la colaboración representa mejor las expresiones que parecen contradecir las tendencias individualistas. Vínculos colaborativos se han ido acoplado a la modernidad, con su carácter versátil y su diversificación, como una de sus características definitorias”* (Arnold, Thumala, & Urquiza, 2008). Así, de acuerdo a los postulados de la biología-cultural, cuando se hace referencia a dinámicas colaborativas se asume que estas corresponden a un fenómeno inherentemente propio de la naturaleza humana que, no obstante esto, actualmente se ve bloqueado u obstruido por ciertas características de la sociedad moderna. Consecuentemente, es



fundamental encontrar y promover ciertas condiciones necesarias para que este proceso se logre.

La innovación se consigue a partir de la creatividad, el trabajo colectivo y la aceptación de todas las visiones, lo que se vincula a su vez con la colaboración, donde *“todos sus miembros son igualmente legitimados a través de la construcción de confianza y apertura, y enfocándose en un propósito común”* (Sandow & Allen, 2005, p. 2). Esto hace patente las limitaciones de las estructuras jerárquicas en una economía dispersa y auto-organizada como la de hoy, *“es como construir una casa de paja para refugiarse de un huracán”* (Tapscott & Williams, 2013, p.45).

Según un artículo publicado en la HBR en 2011, la colaboración no solo genera innovación y dinamismo, también eficiencia y escalabilidad, reduciendo las tasas de error en un 75%. Las comunidades colaborativas incentivan a las personas a poner a disposición sus talentos únicos para los proyectos grupales y sentirse motivadas por una misión colectiva, no solo por el beneficio personal o los placeres intrínsecos de la creatividad autónoma (Adler, Heckscher & Prusak, 2011). Y es que las prácticas de innovación colaborativa con el mayor potencial transformador son las que *“conectan con la acción e inteligencia colectiva”* (Gutiérrez-Rubí & Freire, 2013, p. 39).

El factor que hace posible conectar la inteligencia de las multitudes de ciudadanos que pueden aportar a la solución de problemas y aprovechar su talento es Internet y las redes que ella permite. Tapscott y Williams (2013) llaman a esta época la era de la inteligencia en red, cuyos efectos

son irrefrenables y se harán cada vez más evidentes. *“A la larga veremos este período como una época en la que el mundo inició una transición histórica desde el capitalismo industrial hacia un nuevo tipo de economía basada en nuevos principios y nuevas formas de pensamiento y conducta”* (Tapscott & Williams, 2013, p.42). La posibilidad de que los ciudadanos del planeta puedan comunicarse y colaborar desafía al orden establecido, abre nuevas e impensadas posibilidades y ha pasado a ser un elemento intrínseco de la nueva ciudadanía y un elemento básico de la misma por su capacidad facilitadora en la generación de redes (Gutiérrez-Rubí & Freire, 2013).

En estas circunstancias, resulta indispensable comprender que *“se ha constatado que el conocimiento, la capacidad y los recursos colectivos integrados en amplias redes horizontales de participantes puede lograr mucho más que una organización que actúa aisladamente”* (Tapscott & Williams, 2012).

Cuando hablamos de la etapa del proceso creativo y productivo en la que puede intervenir la colaboración, esta puede ser cualquiera de ellas: creación, diseño, financiamiento, implementación o consumo. De hecho, en cada una de ellas pueden encontrarse hoy modelos de colaboración. En cuanto al consumo colaborativo, por ejemplo, este fue destacado por la revista Time como una de las 10 ideas que cambiarán el mundo.



Consumo colaborativo: se trata de un “nuevo modelo de intercambio económico que se basa en tres principios fundamentales: interacción entre productor y consumidor, que mantienen un diálogo continuo; conexión entre pares, gracias a las tecnologías, especialmente las digitales; y la colaboración”

(Bauwens et al., 2012 citado en Valor 2014, p. 4).

Este modelo busca fomentar formas tradicionales de intercambio o trueque, potenciándolas a través de las nuevas tecnologías y redes sociales de Internet, lo que genera además un beneficio ambiental al reducir los desechos reutilizando bienes ya existentes (Schor, 2014). Este modelo tiene un alcance global, ya que en él participan todos los agentes del sistema, tanto las empresas como los consumidores.

Es bajo este tipo de modalidad que se puede crear no solo valor financiero, sino también social y medioambiental para toda la sociedad.

“Los sistemas sociales creadores de valor son las asociaciones de empleados, vendedores, clientes, y otros grupos de interés que comparten el propósito de crear valor” (Sandow & Allen, 2005, p. 2).

Es paradójico que esto suceda justo en la sociedad contemporánea, que ha sido descrita por los expertos como individualista, cuyas lógicas responden al interés propio y en la que prima el desinterés por lo colectivo. Como ya se explicó en apartados anteriores, entre los impactos negativos que más se destacan en la imagen de la modernidad se encuentra el declinar de los lazos asociativos (Arnold, Thumala & Urquiza, 2007, p. 16). Sin embargo, la paradoja se desdibuja cuando vemos que las limitaciones que tienen los patrones de observación de las formas de colaboración actuales son múltiples, versátiles, heterogéneas y ocurren en magnitudes impensadas una década atrás.

Un paso importante para lograr una transición desde el operar de las empresas tradicionales hacia un funcionamiento más ligado a la colaboración, y por tanto a la innovación, es el entender cómo la competencia y la colaboración se complementan, se vinculan. Esto sucede porque la colaboración contribuye a generar productos y servicios más conectados con las necesidades de las personas, que por lo tanto pueden ser preferidos por los clientes. *“Se verá la competencia como un estadio fallido de colaboración [...] Quizás entonces quede demostrado que colaborar es la forma más inteligente de competir”* (Cornella, 2014, p. 52).

De todo lo anteriormente dicho se desprende la urgencia por generar nuevas formas de hacer empresa que mitiguen los impactos negativos de las empresas tradicionales y promuevan el desarrollo de la innovación a través de la colaboración. Así, la generación de modelos de trabajo e innovación colaborativos, en los que las empresas desarrollen

una *“actitud interna individual y colectiva, adaptada a la innovación continua y, a la vez, generar alianzas para poder mantener el ritmo necesario de innovación”* (Gutiérrez- Rubí & Freire, 2013, p. 48) se vuelve una necesidad imperante e inmediata.

En esta línea, se puede sostener que hay ciertos factores culturales que promueven la colaboración, algunos de los cuales tienen mayor presencia en las sociedades latinoamericanas, y chilena en particular. Entre ellos está la edad, la influencia de la familia y la escuela en la socialización y transmisión de los valores más deseables para la sociedad, así como también son los espacios de creación de las redes sociales en las que se empezarán a manifestar las prácticas colaborativas. Dada la importancia de las redes sociales en el ejercicio de la colaboración, resulta de vital relevancia para el desarrollo y la promoción masiva de la colaboración en el país (Meersohn, 2006).

5. Empresas sociales: contexto nacional

Ampliar los beneficios de la innovación colaborativa y aprovechar el conocimiento de las personas dando un alcance cada vez mayor a esta forma de resolver las problemáticas sociales y de transformar el sistema económico es un desafío latente, pues significa transformar a sus principales actores: las grandes empresas.

Cambiar los paradigmas que han regido el quehacer de las empresas tradicionales durante las últimas décadas no parece una labor sencilla. Sin embargo, las nuevas formas de innovación social colaborativas aparecen paradójicamente en la literatura académica y de negocios, fuertemente ligadas a la empresa. Pero no a cualquier empresa, sino que a las denominadas empresas sociales.

La innovación social puede surgir en lugares y personas fuera del alcance de la iniciativa empresarial social y de las empresas sociales, pero ellas merecen un especial interés pues han demostrado que es posible hacer negocios en el marco de los ideales y valores sociales. Sus prácticas constituyen, por lo mismo, un insumo clave para impulsar también esta visión en las empresas tradicionales. A continuación se analizan las principales características y elementos diferenciadores de las empresas sociales en Chile.

5.1 Antecedentes

La Corporación Simón de Cirene (2007) postula que en Chile, tradicionalmente, el concepto de empresa ha sido entendido como aquella que participa del sector privado, con fines de lucro y que tiene como eje central la maximización del beneficio económico. Sin embargo, sostiene que, con la intromisión de ideas de desarrollo sostenible, el sector privado ha experimentado un avance significativo hacia modelos más sociales con prácticas de responsabilidad social empresarial, lo que ha transformado la concepción de la empresa y su rol en la sociedad.

A pesar de que este cambio surge, en un principio, como acciones de filantropía, también ha ido acompañado de una re-evaluación de la razón de ser de la organización. De este modo, afirma que las tres dimensiones del negocio tradicional -económico, ambiental y social- abren paso para la emergencia del cuarto sector: las empresas sociales.

De lo anterior se extrae que el concepto de empresa social en Chile no surge a modo de reemplazo de los sectores ya presentes

sino que, por el contrario, la empresa social busca resaltar las dinámicas existentes entre ambos sectores tradicionales. De hecho, esta es vista como un puente entre sectores tradicionales y nuevos modelos híbridos (Pontificia Universidad Católica, 2012).

A comienzos de la década de los 90 parte este punto de inflexión en la historia chilena respecto al paradigma de constitución de las empresas y organizaciones sin fines de lucro. Este quiebre se produce cuando las instituciones comienzan a preocuparse con especial énfasis de la creación de un valor social, es decir, valor para la sociedad. Según Mair y Noboa (2003) en el estudio de la Pontificia Universidad Católica (2012), a las empresas que operan en el sector público y privado, que cumplen con valores públicos pero sin dejar de lado las actividades comerciales se las conoce como empresas “híbridas”. Esto es relevante de mencionar ya que empresas consideradas como sociales funcionan de la misma manera que las tradicionales, alejándose de una configuración diferenciadora.

Estas dinámicas se pueden resumir en dos situaciones: la primera, que hay algunas organizaciones sin fines de lucro que se han convertido en empresas sociales, y la segunda, que hay otras que desde sus inicios (*start-ups*) han decidido llamarse empresas sociales, o bien han estado adoptando modelos de empresas sociales, aún cuando no se denominan como tal. Por este motivo, el surgimiento de empresas sociales en Chile se remonta a los años 90, o incluso antes, con el surgimiento de fundaciones sin fines de lucro (OSFL) y organizaciones no gubernamentales (ONGs). Sin embargo, la primera organización que se autodenomina como tal fue *Late!*, creada en 2003 y que tiene como misión contribuir al desarrollo de un consumo ético en Chile y Latinoamérica, invitando a los consumidores a tomar otra actitud al momento de preferir un producto (Pontificia Universidad Católica, 2012).

Este avance, o punto de inflexión, se evidencia en el crecimiento que han tenido las empresas que tienen certificación B, y en la decisión de asociarse y constituir la que es hoy la primera Asociación

Gremial de Empresas Sociales de Chile (ASOGES) (Gatica, Miranda, & Koljatic, 2012). En cuanto a la certificación B, esta agrupa a empresas sociales que utilizan el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales, entendiendo el éxito empresarial no solo por su nivel de facturación, utilidades o dividendos, sino por cómo su modelo de negocios integra el lucro con el impacto en la sociedad y el medioambiente de un modo medible y escalable.

Por otro lado, y muchos años antes de que se comenzara a hablar de empresas sociales, nace en Chile la figura de las cooperativas, definidas como *“asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios”* (Ley General de Cooperativas, Artículo 1°).

El movimiento cooperativo, por tanto, no es un fenómeno nuevo en Chile. Según un estudio desarrollado por la División de Política Comercial e Industrial del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014), las primeras cooperativas chilenas datan de 1887, y la primera Ley de Cooperativas fue promulgada en 1924, lo que lo convierte en una unidad de negocio de larga data.

Desde sus orígenes, las cooperativas surgen como *“una respuesta novedosa frente a nuevos procesos económicos, sociales y culturales”* (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014), definición que podría pensarse como antigua u obsoleta, pero que parece hoy más vigente que nunca, si se vincula con el concepto de innovación social abordado en este estudio.

Adicionalmente, el concepto de colaboración analizado en apartados anteriores también se conecta con estas organizaciones, dado que *“nacen como una asociación voluntaria de personas, que se unen para trabajar con el fin de lograr beneficios para todos sus integrantes y para la comunidad en la que viven”* (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014).

En este sentido, y a pesar de los cambios políticos, sociales y económicos que ha vivido el país, el cooperativismo sigue siendo un espacio vigente de ayuda mutua con el potencial de convertirse en relevantes plataformas de innovación social. Ahora bien, no todas las cooperativas en Chile podrían ser catalogadas de empresas sociales según la definición que este estudio considera. Si existen lineamientos comunes bajo los cuales es posible afirmar que algunas cooperativas son empresas sociales.

5.2 Despliegue chileno actual

Desde la visión de Socialab, el desarrollo de las empresas sociales en Chile se ha dado dentro de un proceso basado en la cultura solidaria que caracteriza y diferencia al país de los demás países de la región. Esto se evalúa como algo positivo para el surgimiento de los emprendimientos y, además, se suma a los bajos niveles de corrupción en el mundo empresarial y político chileno. En este sentido, la posibilidad de funcionar en base a la confianza agiliza los emprendimientos, a diferencia del caso de países como Argentina, donde el exceso de corrupción y la ausencia de confianza son trabas que obligan a los emprendimientos a pasar constantemente por burocráticas y exhaustivas revisiones.

Las organizaciones consultadas coincidieron que las empresas sociales hoy se desarrollan en una especie de burbuja que configura su mundo como de élite de gente bien conectada y con habilidades sociales bien desarrolladas. En este sentido, muestran que existe una amplia confianza por parte de la opinión pública acerca de lo que

hacen como organizaciones, como es el caso de Socialab y TECHO. Esta confianza, en gran medida, es dada por la imagen que se proyecta por estas personas con buenas habilidades sociales, buena presentación e impecabilidad en su trabajo.

Por otra parte, a juicio de Sistema B, en los últimos gobiernos de Chile se han abierto un sinfín de oportunidades para llevar a cabo emprendimientos sociales y se ha generado un entusiasmo enorme, sobre todo en la gente más joven, por crear empresas o apoyar nuevas formas de gestión empresarial que tengan impacto positivo. En tal sentido, las políticas públicas han sido muy importantes para el desarrollo de esta clase de empresas dado que, según se afirma, nadie hace un cambio social solo.

Para el caso de las cooperativas, a junio del 2014 el directorio del Departamento de Cooperativas tenía registro de 4.984 empresas de este tipo (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014). A partir de un estudio realizado en esa fecha, se obtuvo un catastro

y caracterización de las cooperativas chilenas. De las 4.984 cooperativas existentes, solo 952 están activas y vigentes, es decir, operando actualmente de forma regular en el mercado. Si bien esta cifra pareciera ser menor, desde el 2007 se ha registrado un aumento de 75,1% en el número de cooperativas activas, lo que es reflejo de la vigencia y dinamismo de esta figura. Adicionalmente, el universo total de cooperativas cuenta con 1.748.000 de socios inscritos, lo que equivale a un 20% de la fuerza de trabajo.

Además, durante el 2014 se impulsó un proyecto de ley que buscó promover la constitución de cooperativas, modificando la ley que hasta ese momento las regulaba. Este proyecto, junto con otras medidas implementadas a nivel gubernamental, tiene como propósito reimpulsar esta forma de organización, dados sus positivos impactos sociales y económicos, enmarcándolas bajo la figura de empresa social.

Es necesario que el mercado reconozca esta nueva forma de desarrollo empresarial y la vincule a su

cadena de valor. A partir de esto, las empresas sociales lograrían integrarse efectivamente al ecosistema social y la vida cotidiana de los(as) chilenos(as). Para que las empresas sociales resulten exitosas se deben dar dos factores: que las grandes empresas se conviertan en consumidoras y que los clientes orienten sus compras hacia este nuevo tipo de empresas. De ahí que se hable de la necesidad de fortalecer un ecosistema para las empresas sociales.

A su vez, también se reconoce que la presencia de empresas sociales que han logrado sostenibilidad en el tiempo ha conseguido posicionar este tipo de empresa como una nueva forma viable de hacer y entender los negocios en el país, distinta al modelo tradicional basado únicamente en la rentabilidad financiera y el incremento de utilidades.

Sin embargo, se presentan obstáculos para las empresas sociales, como el hecho de que, generalmente, son menos competitivas que sus pares debido a sus altos costos. Pese a esto, se señala que no es trascendente, ya que paralelamente se asiste a una transformación en la visión y las preferencias de los(as) clientes(as), quienes no solamente eligen basándose en el aspecto económico, sino a través de una mirada integral de los productos que consumirán.

5.3 Perfil general de las empresas sociales en Chile

Según los datos que se recopilaban para efectos de esta investigación⁸ fue posible identificar 1.030 organizaciones que pudieran ser catalogadas como empresas sociales.

Del total, 952 corresponden a cooperativas. De este universo, el 55,7% son de servicios; el 28,1% son agrícolas, campesinas y pesqueras; el 14,1% son de trabajo; y el 2% restante están organizadas como confederaciones o federaciones (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014). A nivel geográfico, el 25,6% de las cooperativas activas se concentran en la Región Metropolitana.

De las 78 empresas restantes, 58 están certificadas por Sistema B (tres de las cuales fueron incubadas por Socialab) y 10 se vinculan a Socialab. Para las demás no se encontró ninguna afiliación.

De las empresas, 59 tienen origen y operaciones en la Región Metropolitana, aunque varias de ellas también tienen presencia en otras regiones y, algunas, incluso en otros países. De las restantes, 8 surgieron en regiones distintas a la Metropolitana y 2, fuera del país. Además, para 7 no se logró obtener información. En cuanto a su antigüedad, 25 de las 78 empresas fueron fundadas durante

los últimos tres años. En cuanto a las problemáticas sociales que buscan resolver las empresas sociales en el país, se puede observar que varias de ellas abordan más de una temática (Ej. pobreza y empleo, o educación y salud) y la mayor parte de ellas se orientan al medioambiente. El segundo tema con mayor enfoque es la pobreza.

⁸ Se contó con la entrega por parte de Socialab del listado de las empresas sociales que han trabajado con ellos, de las empresas certificadas a la fecha por parte de Sistema B y del universo total de cooperativas vigentes por parte del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

5 GRÁFICO: PROBLEMÁTICAS ABORDADAS⁹



⁹ El total de empresas sociales consideradas en este gráfico no incluye a las cooperativas.

5

ASPECTOS METODOLÓGICOS



1. Sobre el concepto de “Modelo”

Un modelo es un esquema teórico de un sistema o realidad que se elabora con el propósito de facilitar la comprensión y el estudio del comportamiento de ese sistema o realidad. Es decir, busca organizar, analizar y evaluar conceptos, factores, procesos, relaciones, participantes, etc., del fenómeno en cuestión que produce un cierto estado de resultados. Con esto se espera reducir la complejidad que suponen las múltiples manifestaciones de la colaboración, y permitir realizar ciertas predicciones de lo que podría suceder si se sigue dicho modelo.

Para efectos de esta investigación entenderemos modelo como la abstracción co-construida de

las propiedades o características dominantes de las organizaciones colaborativas, que permita elaborar un sistema de conceptos asociados mediante relaciones lógicas y con independencia de la realidad. Siguiendo a Ruiz y Padilla, “*un modelo es una construcción lógica y lingüística; y no un isomorfismo del segmento de la realidad que representa. No debe esperarse una correspondencia estructural punto a punto entre enunciados y realidades*” (Ruiz & Padilla, 2012).

Lo que se persigue con esto es distinguir cómo deberían funcionar, idealmente, el esfuerzo y la iniciativa de una organización para transformarse en una empresa colaborativa. No con la aspiración de reducir la complejidad y el dinamismo de la realidad, sino que para hacer útil el conocimiento que esta investigación genere. El modelo entonces se utilizará como constructo para organizar dicho conocimiento que represente e integre los resultados.

2. Diseño metodológico

La metodología que se utilizó en este estudio se basó en la investigación-acción social, la que a su vez se enmarca en la perspectiva metodológica cualitativa. Este enfoque se caracteriza por ser fundamentalmente inductivo, que entiende los contextos y a las personas desde una perspectiva holística y, por lo tanto, el diseño de la investigación es flexible y recursivo desde su diseño hasta sus resultados. Permite, además, la interacción entre el investigador y los participantes, asumiendo que no es posible eliminar la influencia en estos, si bien se trata de reducirla a lo mínimo. Esto facilita el posicionamiento de los investigadores como observadores de los procesos a estudiar, diferenciándose de los paradigmas positivistas que subyacen a diferencia de las metodologías clásicas que buscan constatar premisas, supuestos a priori e hipótesis de cómo ocurre lo que se desconoce.

El principal propósito que persigue la investigación-acción social es entender y comprender cuál es el sentido de la acción que para las personas, en este caso al interior de las organizaciones que fueron casos de estudio, contribuye a la expansión de la creación conjunta de valor y bienestar. Desde esta perspectiva, todas las personas que forman parte del proceso de investigación-acción social, tanto quienes ingresan como investigadores como también los sujetos de estudio, se transforman en observadores que colaboran en la co-creación

del entendimiento y comprensión de las dinámicas relacionales que se busca explicar. En este sentido, la naturaleza de los datos se encuentra y compone por la narrativa de las personas que son sujetos de estudio en el proceso. Por esto, existe una vinculación emocional entre los investigadores y los sujetos de estudio, dado que la búsqueda de comprensión por el sentido que guía la acción y conducta de las personas se fundamenta desde las emociones. Por ello, esta dimensión de la relación es algo que forma parte válida del proceso de investigación-acción social.

De acuerdo a Sandow y Allen (2005), la investigación-acción social es una configuración de relaciones que incluye las siguientes cualidades:

SER SOCIAL:

La investigación-acción social genera un sistema de reflexión social en el que todos quienes forman parte del sistema social, son contribuyentes legítimos para explicar cómo se crea valor. Esto sigue el principio del amor y la legitimidad.

ESTAR EN ACCIÓN:

La investigación-acción social reflexiona sobre la praxis del vivir y las coordinaciones colectivas de acción en la vida cotidiana de los(as) participantes.

HACER INVESTIGACIÓN:

La investigación-acción social estudia las teorías del vivir y el conocimiento y cómo el bienestar social, biológico y financiero son interdependientes en una nueva economía.

De esta manera, la investigación-acción social permitió abordar esta investigación de alcance exploratorio, dadas las cualidades heurísticas que facilita al momento de generar distinciones e interpretaciones de un mundo organizacional innovador y que no responde a los criterios o parámetros tradicionales.

Peter Senge en su obra La Quinta Disciplina Fieldbook (1994), plantea que la belleza de esta aproximación no hace el análisis por las personas, sino que les enseña a estas cómo convertirse en sus propios(as) analistas de redes de colaboración. Del mismo modo, Dennis Sandow, fundador de la disciplina, profundiza

“mi real propósito es ayudar a las personas a reflexionar acerca de cómo hacen su propio trabajo (...) y a lo largo del tiempo hemos aprendido que las redes de conocimiento se expanden y se vuelven más fuertes a través de la reflexión”

(Senge, 1994).

3. Estrategia de producción de datos

Las principales técnicas de recolección de datos correspondieron a actividades de conversación y reflexión en base a guiones temáticos flexibles que fueron desarrollados a partir de los objetivos de la investigación y la revisión bibliográfica. Todas estas formas fueron puestas al servicio de la escucha profunda, por parte de los investigadores, de la narrativa de los sujetos de estudio, con lo que fueron ajustándose de acuerdo al trabajo de campo.

En esta línea, el modo en que se construyeron los guiones temáticos fue a través de un interjuego entre distinciones *a priori* en base a revisión de contenidos propuestos y también *a posteriori* a raíz de los resultados que fueron arrojando los datos en el proceso de investigación de campo. Es así como se articuló el carácter co-creativo del proceso.

A continuación se detallan las actividades asociadas al trabajo de campo:

ACTIVIDADES MÍNIMAS:

REUNIÓN KICK-OFF

Constituyó el inicio del proceso de investigación, en el cual se invitó a las personas a formar parte activa y participativa del estudio. Se caracteriza por ser una instancia abierta a responder todas las preguntas e inquietudes que puedan tener sobre el propósito y objetivo del estudio. Es el momento en que el equipo investigador comienza a generar las confianzas necesarias para poder sostener posteriormente conversaciones profundas acerca de su experiencia en la organización.

Se comienza con un *check-in* de cada persona, para que todos(as) se presenten (nombre, rol en la organización y por qué está en esta organización). De esta manera comienza a formarse un espacio de mayor conocimiento entre unos(as) y otros(as).

GRUPOS FOCALES

La realización de esta actividad estuvo sujeta a la disponibilidad y al número de trabajadores(as) de la organización. El objetivo que persiguió fue poder generar espacios más íntimos de conversación, donde fuese posible profundizar en temáticas, opiniones y percepciones de quienes participaron del grupo focal.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Se realizaron a miembros que fuesen informantes claves de diferentes estamentos de la organización, dentro de los(as) cuáles se consideró idealmente a algún(a) Fundador(a), para poder conversar con él(ella) acerca de sus impresiones, motivaciones y experiencia.

TALLER DE CIERRE

Esta es la actividad final del trabajo en terreno, la cual, dependiendo de las circunstancias, fue realizada de forma presencial o por medio de correo electrónico. El objetivo que persiguió esta instancia fue consensuar y validar con todos quienes participaron del terreno, el análisis y los resultados obtenidos por el equipo investigador.

La relevancia de esta actividad radica en que a través de esta instancia se co-crean y validan de manera participativa los aprendizajes obtenidos a partir de las distintas dinámicas de diálogo y reflexión.

ACTIVIDADES OPCIONALES SEGÚN DISPONIBILIDAD DE LA EMPRESA:

TALLER DE REFLEXIÓN

Esta actividad consistió en un taller de reflexión y discusión en torno a fotografías. Para esto, se les solicitó a quienes participaron del taller que tomaran y enviaran al equipo investigador fotografías de:

- ▶ El lugar de la organización donde se siente más cómodo
- ▶ El impacto que genera su trabajo en otros(as)

Cuando fue posible, el equipo investigador analizó y seleccionó un grupo de entre 6 a 8 fotografías, las cuales fueron utilizadas en el taller. En una primera instancia, se proyectaron y se solicitó a los participantes que escribiesen en dos líneas “¿Qué veo en esta foto?”. Luego, se le consultó al grupo qué les pareció el ejercicio, y qué fotografías les llamaron más la atención para abrir así la reflexión al plano colectivo.

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

La observación participante es una técnica de observación que permitió al equipo investigador comprender y compartir el contexto, experiencia y cotidianidad de la organización.

El objetivo que persigue esta herramienta es generar espacios no estructurados de conocimiento para los(as) investigadores(as), que permita que estos(as) puedan permearse del ambiente y cultura de la organización y sus trabajadores(as).

Exceptuando la observación participante y el taller de cierre, todas las actividades fueron registradas por medio de una grabadora de audio para luego ser transcritas y, posteriormente, codificadas y analizadas en base a los objetivos de la investigación.

4. Estrategia de análisis de datos

Para cada caso, el análisis de los datos se realizó a través de una codificación abierta de los principales hallazgos o temáticas abordadas por los sujetos de estudio, lo cual fue complementado con información secundaria facilitada durante el proceso. El resultado de esta etapa fue el desarrollo de un análisis descriptivo de cada organización.

Posteriormente, se realizó un análisis crítico en cada caso en torno a los conceptos de innovación social y colaboración definidos en el marco conceptual, el cual buscó observar desde una perspectiva analítica la forma en que estos fenómenos emergen en cada una de las organizaciones, para en un análisis posterior ser capaces de abstraer aprendizajes en torno a estos fenómenos en el contexto organizacional.

A partir del conjunto de estos aprendizajes y en una tercera etapa, se procedió a efectuar la construcción del Modelo, el cual fue dividido en tres fases consecutivas. De esta forma, se definieron cuatro grandes dimensiones a nivel organizacional y, en cada una de ellas, se abstraieron lineamientos generales de acción u orientación. Finalmente, se construyó un capítulo especial destinado a analizar el rol de las políticas públicas en estos ámbitos y, a partir de los estudios de caso realizados, efectuar recomendaciones al respecto.

Toda la etapa de análisis de datos, así como también la construcción del modelo, fue un proceso de co-creación y co-construcción que, además de estar validado por las propias organizaciones a través del taller de

cierre, se vio reforzado por las reuniones de trabajo que se efectuaron entre los investigadores y representantes de la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

5. Participantes

Para establecer una masa crítica de empresas sociales a partir de la cual seleccionar los casos de estudio a analizar, se realizaron dos actividades principales. Una búsqueda online exhaustiva de empresas sociales en sitios especializados, así como sitios de noticias y revistas del tema. Además, Socialab y Sistema B aportaron con información de sus propios estudios. Sistema B facilitó la lista de las Empresas B certificadas y Socialab, la lista de los emprendimientos y empresas sociales que han sido incubadas en sus procesos de aceleración de emprendimientos.

Adicionalmente, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a través de su División de Innovación, facilitó al equipo investigador un listado de 11 cooperativas que podrían ajustarse a la definición de empresa social de este estudio.

Como resultado de este levantamiento se lograron identificar 89 empresas con el potencial de ser denominadas empresas sociales bajo los estándares de esta investigación.

Para construir una muestra idónea para los fines de esta investigación, se elaboraron criterios de inclusión como parte del estudio, y de exclusión. Si bien algunos de estos responden a los factores que diferencian en sí mismos a una empresa social, no existe una forma de comprobación establecida por lo que es posible encontrar empresas que se autodenominen como sociales pero que no cumplan con los requisitos que se describieron en el marco referencial. Para ser parte de la muestra sujeta a ser seleccionada, las empresas debieron cumplir con al menos dos de los cinco criterios.

Además, se construyeron otros a los que se les denominó criterios intencionados, que buscaron asegurar una variabilidad relevante que permitiese enriquecer el análisis y los resultados.

ESTUDIO DE CASOS

6

Caso: Cumplo

“Un desafío constante es que se te ocurran cosas nuevas, porque finalmente es el aporte de todos lo que va haciendo que la empresa siga adelante y, que al final, nos beneficiemos todos de lo que alguien puede hacer”.

INFORMACIÓN GENERAL CUMPLO	
<p>Cumplo es la primera plataforma de créditos persona a persona en Latinoamérica que genera una red de financiamiento. En esta plataforma virtual se reúnen directamente quienes quieren ahorrar (inversionistas) y quienes quieren pedir prestado (solicitantes: personas o pymes).</p> <p>Quien necesita un crédito puede entenderse, sin intermediarios, con el(la) o los(as) inversionistas que le van a prestar dinero. El(la) solicitante expone sus necesidades, el monto y el plazo por los cuales está dispuesto(a) a endeudarse. A su vez, el(la) inversionista decide si le parece atractivo o no lo que la persona o pyme ofrece. De esta forma, ambas partes se endeudan o invierten de la manera que consideren justa.</p>	
Página web	www.cumplo.cl
Año de fundación	2011 (en 2012 se aprueba el primer crédito)
Producto o servicio que ofrece	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Crédito a personas ▶ Crédito a empresas (pymes): <ul style="list-style-type: none"> ▶ Crédito empresa en cuotas iguales ▶ Crédito cero cupón ▶ Crédito factura
Misión, visión, valores	Construir una red de financiamiento transparente que permita el desarrollo de una sociedad más justa.
Número de clientes(as) o usuarios(as)	1.700 inversionistas 250 pymes
Redes de colaboración para el funcionamiento del negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (regulación del <i>crowdfunding</i>). ▶ Corfo (premio Capital Semilla Expansión). ▶ Sistema B (se generan sinergias, por ejemplo, empresas B piden créditos en Cumplo). ▶ Asech (relación directa y participación activa del Fundador y Gerente General).

ESTRUCTURA INTERNA Y TRABAJADORES(AS)	
Dotación total de trabajadores(as)	41 trabajadores(as)
Gobierno de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Consejo Asesor conformado por 9 personas con experiencia en diversas industrias. El Consejo incluye al Fundador y un co-Fundador. ▶ Fundador. ▶ Gerente General (co-Fundador). ▶ 5 gerencias: Administración y Finanzas, Empresas, Inversionistas, Comunicaciones y Marketing.
Perfil de trabajadores(as)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Principalmente jóvenes, menores de 35 años. ▶ Todos(as) con formación universitaria. ▶ 50% hombres y 50% mujeres (60% y 40%, respectivamente, en roles gerenciales).
Espacio de trabajo	<p>Cumplo tiene una única oficina en la comuna de Las Condes. Es una casa de dos pisos que tiene distintas salas en las que los(as) trabajadores(as) se ubican según área y equipo al que pertenecen, todos(as) con espacios similares, sin distinción por cargo.</p> <p>En estas salas hay un mesón común donde pueden reunirse y trabajar juntos(as).</p>

1.1 Procedimientos metodológicos

1.1.1 Acceso al trabajo de campo

El primer contacto con Cumplo fue a través de una carta firmada por Andrés Zahler, Jefe de la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la cual fue enviada por correo electrónico al Gerente General. En ella se les invitó a participar de la investigación y se dieron a conocer los principales aspectos de esta, así como los requerimientos para su adecuado desarrollo. A continuación, el día 20 de enero de 2015, se reunieron dos profesionales del equipo investi-

gador con el Gerente General. En dicha reunión se explicaron los alcances del estudio, sus etapas e implicancias para, con esa información, pasar a firmar la carta de compromiso y consentimiento informado de la participación de Cumplo en la investigación.

En esta reunión se acordó con el Gerente General la fecha para la reunión de *kick-off*, indicando que estuvieran presentes todos(as) los(as) Gerentes(as) de área para revisar con mayor deta-

lle las etapas del estudio. Tanto la reunión *kick-off* como todo el resto del trabajo de campo (entrevistas, grupos focales, etc.) fueron coordinados internamente desde Cumplo. La empresa fue la responsable de invitar directamente a los(as) participantes de estas instancias y todas ellas se desarrollaron en las dependencias de la empresa.

1.1.2 Estrategias de producción y registro de datos

Para producir los datos se utilizaron procedimientos y técnicas que permitieran tener una aproximación desde distintas perspectivas y con un nivel de profundidad relevante.

En la siguiente tabla se dan a conocer las actividades realizadas:

6 TABLA : PROCEDIMIENTOS Y PARTICIPANTES TRABAJO DE CAMPO CUMPLO

Actividad	Fecha	Asistentes
Reunión <i>kick-off</i>	27 de enero de 2015	6 Gerentes(as) de área.
Grupo focal 1	02 de febrero de 2015	8 participantes pertenecientes al área comercial, comunicaciones, inversionistas, desarrollo y operaciones.
Grupo focal 2	04 de febrero de 2015	9 participantes pertenecientes al área comercial, inversionistas, desarrollo y operaciones.
4 entrevistas	28 de enero y 03 de febrero de 2015	1 Fundador. 3 Gerentes(as) de área.
Taller de reflexión (fotografías)	05 de marzo de 2015	1 Gerente(a), 3 profesionales de comunicaciones, desarrollo y operaciones.
Observación participante	13 de marzo de 2015	Reunión semanal de equipo, con la presencia de todos(as) los(as) trabajadores(as).

En Cumpló, el acceso al terreno se ha dado de manera fluida y muy coordinada con la contraparte. Se designó una profesional del área de comunicaciones para centralizar la solicitud de información y organización de actividades de terreno, lo que facilitó el contacto con la organización. A su vez, los(as) trabajadores(as) han participado activamente en las instancias de entrevistas y grupos focales, poniendo a disposición su experiencia y tiempo para participar del estudio.

1.2 Análisis descriptivo

1.2.1 Génesis de la empresa: convicción, incertidumbre y resiliencia

1.2.1.1 El rol de un propósito desafiante

Un aspecto generalizado que emerge con fuerza entre los(as) distintos(as) participantes tiene que ver con la referencia constante que estos(as) realizan sobre el lugar que vino a ocupar Cumpló en el sistema financiero y sobre su propósito de hacerlo más justo. Es en este contexto, que los(as) integrantes de la empresa se ven a sí mismos(as) como una alternativa a la banca tradicional y la comparación con esta pareciera ser relevante para definir su propio quehacer.

Varios(as) de los(as) participantes hacen mención a que al principio la tarea les parecía imposible: cambiar actitudes, contribuir a generar tasas más justas, lograr mayor transparencia, cuidar la equidad entre inversionista y solicitante, etc. Sin embargo, es la misma envergadura la que aparece como un estímulo y un factor de motivación para movilizar las energías y las competencias de los(as) trabajadores(as).

“Uno no sabe bien qué es poner las tasas, qué significa, la gente en qué nivel se endeuda y cuando te empiezas a dar cuenta y a conocer, te hace muchísimo más sentido todavía el tratar de equiparar un poco la balanza. Y esa para mí ha sido como la principal motivación, es lograr una cosa mucho más justa para ambos lados”.

1.2.1.2 Centralidad del carisma del Fundador

Junto con este interés por desarrollar un producto alternativo, como son los créditos desde personas a otras personas y a pymes, el Fundador de Cumplo ocupa un rol fundamental para movilizar a los(as) trabajadores(as). El Fundador es vislumbrado como una persona visionaria y carismática, que fue capaz de ver la oportunidad del *crowdfunding* para el mercado chileno, y los relatos se refieren a él de manera permanente. Se le sitúa como el eslabón que permitió ir formando el equipo y apostar por la fundación de Cumplo desde una perspectiva innovadora, en especial gracias a su propia convicción.

Todos(as) los(as) Gerentes(as) de la empresa fueron reclutados(as) por el propio Fundador, ya que lo conocían con anterioridad y tenían interés por trabajar con él. Estos destacan principalmente su carisma y entusiasmo que los fue contagiando ante esta idea novedosa para el mercado chileno.

“Empecé a oír de Cumplo desde que [a Fundador] se le ocurrió la idea, y me decía ‘te morís en lo que estoy, esto va a ser una tremenda innovación’”.

Algunos cuentan que al inicio se vivió cierta incertidumbre, ya que el proyecto estaba armado teóricamente y no se sabía con claridad cómo la empresa iba a operar en la práctica. Además, al ser un negocio tan novedoso del que no había experiencia previa en el país, todo debía ser construido desde cero y la falta de certezas fue la tónica. En relación a lo mismo, la empresa incluso fue demandada por la SBIF (demanda que continúa) debido al vacío legal existente respecto de cómo la compañía debía ser regulada.

Ante este escenario complejo, es la motivación del Fundador la que logra convencer a las personas, debido a la confianza que tenían en su trayectoria y visión de futuro. Además, algunos(as) de

los co-Fundadores o primeros(as) Gerentes(as) estaban de cierta forma desencantados(as) de sus trabajos anteriores y encontraron en Cumplo la oportunidad de ser parte de una forma distinta de hacer empresa.

Es relevante destacar que así como en un inicio los(as) trabajadores(as) llegaron gracias a contacto directo con el Fundador, en la actualidad se repite este estilo en que las personas son reclutadas principalmente desde redes de amistad o “conocidos(as)”, desde personas que ya trabajan en la empresa y que inspiran a otros a atreverse a ser parte de Cumplo. No se dan necesariamente los procesos tradicionales de reclutamiento y selección de personas, ya que desean en las redes personales.

1.2.1.3 Flexibilidad y plasticidad en las tareas

Otro aspecto relevante con respecto al origen de la organización tiene que ver con la variedad de tareas que tuvo que desempeñar el primer equipo de trabajo. Un equipo pequeño, de seis personas, en que todos(as) iban a la par buscando solicitantes de crédito e inversionistas que pudiesen financiarlos(as), sin distinguir necesariamente cargos o un conocimiento específico a cada miembro del equipo. Si bien con el crecimiento de la empresa han tenido que estructurar mejor las funciones, entre el grupo de co-Fundadores se ha mantenido este estilo de ser “comodín” y adaptar su rol desde las necesidades de la organización.

“Cuando partimos, partió Cumplo, éramos seis personas alrededor de una mesa, todos haciendo todo, todos apañando lo que se pudiera”.

Como parte de esta variedad de tareas se incluyen también labores cotidianas que en otras empresas quedan a cargo de asistentes o secretarios(as). Los(as) trabajadores(as) mencionan ejemplos como encargarse de preparar el café, cotizar múltiples servicios, etc. Si bien fue un énfasis más claro al inicio de la empresa, se han mantenido estas tareas como responsabilidad de cada uno(a) en vez de crear roles de soporte para la organización, y así priorizar recursos para cumplir con la misión de Cumplo.

1.2.2 Valoración del espacio laboral

1.2.2.1 Motivaciones para estar en Cumplo

Dentro de las motivaciones y circunstancias que llevaron tanto a los(as) primeros(as) trabajadores(as) como a los(as) más recientes a formar parte de Cumplo, es posible distinguir

dos factores relevantes para el conjunto de la organización: la sensación de poder cambiar el estado de las cosas de manera positiva, y la experiencia de trabajar con el Fundador.

Cumplo despierta interés y se vuelve atractivo para los(as) participantes porque lo vinculan con su sentido social. Si bien para ellos(as) es claro que no son una fundación y que tienen una motivación económica y de sostenibilidad financiera, la misión de la empresa y su fuerte vocación de contribuir a un sistema más justo de manera tangible son atributos relevantes para quienes ingresan a trabajar en la empresa.

Es así como los(as) participantes se describen a sí mismos(as) como apasionados(as) y relatan que el trabajo ha pasado a ser parte de sus vidas personales y no lo viven como un trabajo cualquiera. *“De verdad doy la vida por esta pega, porque estamos*

desarrollando algo y donde todas las prácticas malas que se hacían en la industria no las quiero cometer (...) acá las promesas las estamos cumpliendo". Aseguran estar constantemente hablando de su trabajo y compartiendo con otros(as) el anhelo por generar "una revolución" en el sistema o "cambiar el mundo". De hecho, reconocen que a veces pueden llegar a ser monotemáticos cuando se encuentran con personas que no son parte de la empresa, evangelizando sobre el proyecto.

Este compromiso permite también plantearse metas de crecimiento e innovación, en pos de ir mejorando los créditos. En concreto, los motiva el aporte que pueden dar a las pymes,

abriéndoles oportunidades a las que no tienen acceso en la banca tradicional y relevando su rol para el desarrollo del país. Los(as) trabajadores(as) destacan la importancia de las pymes en la creación de empleo en Chile y cómo, a pesar de esto, el sistema suele favorecer a las grandes empresas, a quienes se les proponen mejores tasas y beneficios. Cumplo trabaja para que estas prácticas no sigan ocurriendo y dar una opción a las personas.

El segundo factor tiene que ver con el Fundador, quien es mencionado reiteradamente como relevante al momento de escoger a esta empresa. De hecho, si bien no necesariamente tenían un vínculo previo con el Fundador y algunos(as) solo lo conocieron como parte del proceso de selección, también destacan su visión inspiradora y como quien mejor transmite el propósito de Cumplo.

"Como que vibraba con lo que te contaba y además todo era como gigante, como que querías hacer lo que él quería hacer, por lo menos eso me pasó en la entrevista. Le gustaba mucho trabajar en lo social, también me transmitió lo social de Cumplo, quería entrar a algo que fuese social."

El rol motivador del Fundador no se da solo al ingreso, si no que se mantiene en situaciones más cotidianas de la empresa. Él está presente en las reuniones semanales de equipo y es accesible para cualquier persona de la organización. Además, es una especie de embajador de Cumplo en todo tipo de espacios, desde organizaciones internacionales, universidades, y organismos de gobierno, hasta personas que conoce en la calle, a quienes se acerca a preguntarles si tienen deudas y cómo las han manejado, presentando así a Cumplo y el rol que realiza. Ante esto, los(as) empleados(as) admiran la capacidad del Fundador de estar tan involucrado con la misión de la empresa.

1.2.2.2 Visión negativa de las experiencias laborales anteriores

Cuando los(as) participantes se refieren a Cumplo y a la positiva visión de su situación en la empresa, lo hacen siempre en relación a sus otras experiencias laborales o a las de sus familias y amigos. Es en la comparación cuando emergen más atributos ligados a su trabajo. En particular, la posibilidad de crear cosas y que estas tengan un impacto más profundo. Señalan aspectos de otros empleos, como la imposibilidad de agregar valor ya que no había espacio para nuevas propuestas, la burocracia para sacar adelante proyectos, el poco acceso a niveles jerárquicos superiores, el individualismo y la competencia entre compañeros(as) de trabajo y el estar simplemente generando recursos para los dueños(as) de la empresa y no para una meta mayor. En resumen, una serie de características que no hacen que las personas tengan ganas de ir a trabajar todos los días.

Por contraste, plantean que en Cumplo existe agilidad en el desarrollo de iniciativas, que experimentan horizontalidad en relación a sus jefaturas, y que hay un propósito compartido en que los incentivos no están puestos en superar a los(as) compañeros(as). Además señalan las muchas oportunidades de levantar propuestas a inquietudes, donde todos(as) están continuamente reflexionando sobre su quehacer para mejorar los productos y mantener un buen ambiente laboral, lo que los(as) mantiene motivados(as) día a día. El rol de los(as) Gerentes(as) tiene que ver con monitorear y estructurar el trabajo de los equipos, pero se les entrega autonomía a los(as) trabajadores(as) para desarrollar sus funciones, lo que les permite sentir confianza por parte de sus jefaturas.

"Yo veo a mis amigos que se levantan por la mañana y no tienen ganas de ir a trabajar; 'es domingo, ¡qué lata ir a trabajar el lunes!', pero no, aquí no pasa eso, aquí con el buen ambiente que hay de verdad que no es un sufrimiento ir a trabajar sino que es bueno, si sabes que vas y estás haciendo algo bueno para la sociedad es algo que no se puede mejorar con nada".

1.2.2.3 Dinámicas organizacionales

El ambiente laboral y las dinámicas organizacionales que se desarrollan en el trabajo cotidiano son relevantes en la valoración que los(as) participantes hacen de su espacio laboral. En primer lugar, el clima es mencionado ampliamente como algo valorado por los(as) empleados(as), que facilita que puedan desarrollarse el resto de las tareas y trabajar eficazmente entre los equipos. Las personas se llevan bien unas con otras, lo pasan bien en sus tareas, les resulta entretenido y atractivo el trabajar juntos(as) y se dan relaciones de compañerismo y amistad, más allá del espacio laboral. Además, indican como clave el buen trato y respeto que se da entre los(as) trabajadores(as), destacando que es un valor fuertemente potenciado y valorado desde los(as) líderes de la organización.

“El clima laboral es excelente, yo creo que clima como este no encuentras (...) esta cuestión es impagable, si lo tuvieras que tangibilizar el eslogan, ‘no tiene valor’, y eso hace que haya una buena voluntad, también que internamente podamos resolver temas rápido, donde podemos reconocer errores.”

A esto se suma lo que ya se ha destacado respecto de la capacidad de proponer y llevar a cabo ideas propias desde la proactividad, lo cual no solo es permitido sino también esperado por parte de la empresa. Los(as) líderes promueven que las personas participen y estén empoderadas, sabiendo que cada uno(a) es responsable de hacer de Cumpló una mejor empresa, dando espacios para innovar.

Algunos(as) señalan que se sorprendieron la primera vez que hicieron una propuesta y los(as) motivaron a desarrollarla, ya que estaban acostumbrados(as) a que en otras empresas se ponía freno a la iniciativa personal. Desde esta posibilidad, están constantemente desafiados(as) a proponer, ya que es algo que se valora fuertemente desde el contexto de ser un emprendimiento innovador. Además, saben que una idea novedosa puede desencadenar en una iniciativa que im-

pacte positivamente a todo nivel, desde sus compañeros(as) de trabajo hasta los(as) clientes(as) finales. Las únicas barreras para dar completo desarrollo a las propuestas pueden ser restricciones presupuestarias, ya que constantemente hay que resguardar el estado financiero de la organización y, en este aspecto, había algunas críticas cuando no podían concretarse las iniciativas.

En tercer lugar, la valorada horizontalidad entre los distintos roles se expresa incluso en la cercanía física y en la forma que se organizan los espacios de trabajo. La “casa” que es la oficina, tiene salas con espacios abiertos con un mesón principal (sin cubículos) donde trabajan las distintas áreas, incluidos la primera línea que serían los(as) Gerentes(as). Los espacios pueden reorganizarse dando flexibilidad según van necesitando. Además, se pudo observar que los distintos espacios físicos son clave en la

comodidad y libertad que sienten los(as) empleados(as) de Cumpló. Destacan que sus puestos de trabajo son espacios que permiten sentirse a gusto desarrollando las labores diarias y que, desde el espacio físico, pueden graficar su autonomía para trabajar.

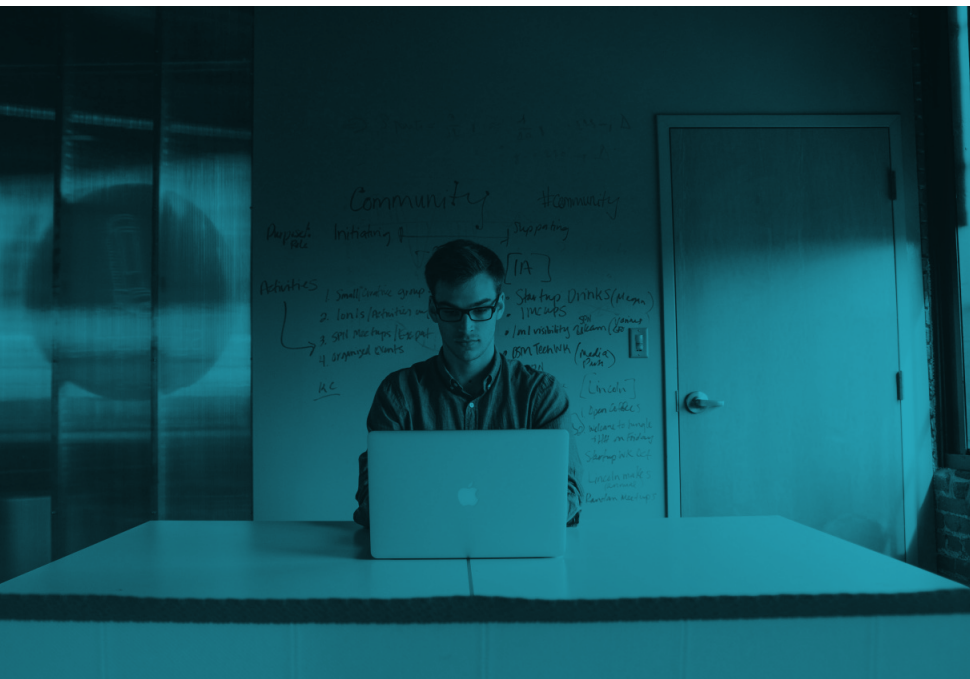
Esto se expresa también en detalles y roles que no existen y que en otras empresas son signos de jerarquía. Como criterio general, todos(as) son responsables de las “tareas domésticas” en relación a la casa: acarrear materiales, organizar los espacios, servir café, limpiar luego de una reunión, etc., generando un ambiente de co-responsabilidad donde se quiere favorecer y resguardar las buenas relaciones para que todos(as) estén bien en el espacio laboral.

Junto con esta horizontalidad y cercanía, los(as) empleados(as) destacan la autonomía para desarrollar su trabajo, señalando que

tienen flexibilidad para llevar a cabo sus funciones, ya que no se están controlando detalles como el horario de llegada o la distribución del tiempo en su jornada. Esto resulta en una sensación de confianza de las jefaturas hacia los(as) trabajadores(as), debido a que están bien alineados(as) y motivados(as) con el propósito. Se espera –y así ocurre– que las personas asuman sus tareas con seriedad y responsabilidad.

Todos estos aspectos parecen incidir en el compromiso que se da entre quienes trabajan en Cumplo. Tal como señala uno de los(as) entrevistados(as):

“Los trabajadores son comprometidos y apasionados por la pega, como que están ahí. De repente reclaman que tienen mucha pega, pero yo sé que van a estar ahí cumpliendo las cuestiones que tienen que hacer. En el fondo, esta cuestión de haber podido dar cierta libertad, al final les llevó a estar mucho más comprometidos.”



1.2.3 Creación de valor conjunta para el(la) cliente(a)

Junto con las dinámicas al interior de la empresa, los(as) participantes destacaron también la forma de trabajar con los(as) clientes(as), tanto solicitantes de crédito como inversionistas, señalando que mantener fidelizadas a ambas partes es vital para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. Una característica central es haber promovido la transparencia como valor desde el inicio de Cumplo, transparencia en las condiciones y en el flujo de información clara y oportuna para la toma de decisiones, haciendo posible un servicio de excelencia para solicitantes e inversionistas y dando instancias concretas para relacionarse con ambos.

Por ejemplo, en el caso de los(as) inversionistas, se hacen desayunos periódicos para explicar nuevas características de la plataforma y, para el caso de los(as) solicitantes, visitas a terreno para conocer mejor sus necesidades y qué tipo de producto es más adecuado para ellos(as). Al igual que en otros temas, se desmarcan de lo que serían prácticas de la banca tradicional, en que no se busca la transparencia de las condiciones.

En estas instancias de relación directa con el (la) cliente(a) existen espacios de retroalimentación para la mejora de las herramientas actuales. Si los(as) inversionistas tienen comentarios sobre la plataforma, estos se hacen llegar al área de desarrollo para evaluar la mejora y priorizar cómo darles curso. De esta forma se va fidelizando a los(as) clientes(as), ya que ven un dinamismo en la forma de acoger sus inquietudes y saben que existe el espacio para hacerlo. Esta cercanía a los(as) clientes(as) es valorada y se habla de una red de confianzas que Cumplo es capaz de desarrollar y que les permite también que el negocio funcione.

“Esto ha llevado a que se esté fortaleciendo las confianzas nuevamente en las personas, porque nosotros cada vez que visitamos a las pymes les explicamos lo mismo, que aquí si fallas (...) por eso lo llamamos Cumplo, pura gente que cumple. Si fallas, no le vas a fallar al banco, que hartos dicen ‘ah, da lo mismo fallar al banco, si ganan tanto estos gallos que...’, aquí no, le estás fallando a personas naturales que están confiando en ti, que invirtieron la plata en ti por que vieron tu descripción de crédito y te quieren apoyar.”

Junto con esto, se intenta traspasar este sentido social a los(as) inversionistas, quienes financian los requerimientos de crédito de personas y pymes. Señalan que en muchos casos los(as) inversionistas son personas que trabajan o han trabajado en grandes empresas, con buenos sueldos y que, al conectarse con la figura de las personas y/o pymes solicitantes, tienen acceso a una realidad que desconocían; una realidad en la que las pymes tienen grandes dificultades de solvencia si los pagos no son a tiempo, y Cumplo les da una solución. Visualizan una red de encuentro que acerca distintas realidades del país y este es uno de los atributos clave en la forma en que se organiza la empresa, lo que ellos llaman una “plaza virtual” en que las personas pueden conectarse y conocerse de manera directa.

1.2.4 Desafíos del crecimiento y mantención del propósito

Durante el trabajo de campo realizado a la fecha, se han hecho evidentes algunos desafíos relacionados con el crecimiento que ha experimentado Cumplo: cómo gestionar la convivencia entre las distintas áreas, generar mayor soporte estructural y mantener el espíritu de sus orígenes.

Como en toda organización, y en el caso de Cumplo, sobre todo, a medida que ha ido creciendo, se han dado roces entre las distintas áreas de trabajo. Los(as) trabajadores(as) destacan la relevancia que tiene el sentido de trabajo, para poder llegar a acuerdos y resolver los malentendidos. No se trata de una competencia entre equipos con incentivos para superar al(a) otro(a), sino de transar en los conflictos, intentando no defender su área particular y tener una visión más general que tenga en el centro buscar mejor solución para Cumplo y no quedarse estancados en el conflicto.

En segundo lugar, respecto de la estructura de la empresa, tal como se mencionó anteriormente, en la etapa de puesta en marcha había un equipo más pequeño, y los(as) profesionales cumplían una variedad de roles pero, a medida que ha ido creciendo y ha aumentado la cantidad de ventas y trabajadores(as) en la empresa, se ha visto necesario crear más estructuras, procedimientos e indicadores de gestión, entre otros.

En esta misma línea, uno de los co-Fundadores menciona que son más desestructurados, pero han debido organizarse en base a las demandas de los mismos equipos. Si bien a ellos les acomoda esta forma de trabajar, reconocen que no es lo mejor para todas las personas y que hay trabajadores(as) que requieren una mayor estructura. Para lograrlo, cada cierto tiempo deben hacer el esfuerzo de organizar a los equipos, manteniendo la idea de darles independencia y libertad para trabajar, pero también definiendo claramente las responsabilidades y metas.

Esta estructura se manifiesta en cómo han cambiado los espacios físicos, los que se comparan con cierta nostalgia al recordar cómo era la empresa al inicio. Si bien se ha intentado mantener la casa con espacios de trabajo abiertos y horizontales, la estructura anterior permitía a todas las áreas trabajar en conjunto. La nueva distribución de la casa, donde las áreas están separadas en distintos salones, ha vuelto más frías las relaciones y el interés por poder reunirse como un todo.

La principal aprensión está en no perder la forma en que Cumplo es distinto de otras organizaciones, tal como cuando la comparan con otras experiencias laborales, no quieren que se caiga en “malas prácticas” que ven en otras empresas, como los procesos burocráticos y la distancia entre las personas. Reconocen que Cumplo todavía es una empresa pequeña donde pueden

mantenerse dinámicas positivas, pero tienen la aprensión de si será posible resguardarlo en la medida que siga creciendo y los equipos empiecen a atomizarse.

Lo anterior puede relacionarse con un tercer aspecto mencionado por los(as) trabajadores(as), respecto de cómo ha cambiado el espíritu de la empresa. Si bien se hace difícil para los(as) trabajadores(as) identificar exactamente a qué se refieren con el espíritu de la organización, mencionan que la salida de uno de los co-Fundadores fue detonante de este cambio o pérdida de espíritu.

“Ha cambiado harto la cuestión ahora que ha crecido (...) desde que se fue [uno de los co-Fundadores], como que cambió un poco el espíritu que había. Había un espíritu muy bueno pero cambió, no sé si para mal pero cambió, yo lo veo distinto.”

Los co-Fundadores que se mantienen en la empresa reconocen el desafío por mantener una cultura organizacional que potencie el sentido del trabajo y fomenta actividades recreacionales y de equipo completo. Algunas personas puntuales han tomado ciertos roles de mantener actividades o hitos valorados por los(as) empleados(as), como celebraciones de fin de año o almuerzos en conjunto. No obstante, en esta separación de áreas han empezado a darse algunas instancias en que un equipo es más unido que otro, pero no necesariamente incluye al resto en sus actividades y se pierde la interacción a nivel de la oficina completa.

En esta línea podría existir una oportunidad desde la gestión de personas, donde haya un trabajo más potente enfocado a la cultura organizacional, a procesos de recursos humanos y a beneficios para los(as) trabajadores(as). Uno de los(as) entrevistados(as) reconoce que están “al debe” en estos aspectos. Señala como ejemplo concreto la evaluación de desempeño, ya que actualmente no hay ningún proceso establecido, o cómo se pueden relacionar las metas de las personas y equipos con la misión de la empresa desde una mirada más objetiva. Actualmente, el área de operaciones es la más adecuada para este tipo de solicitudes, pero se ve reducido al pago de sueldos y otros temas administrativos de gestión de personas.

Finalmente, el principal resguardo en procesos de crecimiento tiene que ver con proteger la misión de Cumplo y hacerla permear a medida que lleguen nuevos(as) trabajadores(as) y aumente el tamaño de la empresa.

“Como todo emprendimiento, no hay que perder el norte de por qué estamos haciendo las cosas. Es muy fácil que nos quedemos en el día a día y perdamos un poco la verdadera razón por la que partimos Cumplo y por qué estamos todos aquí. Creo que estos son los desafíos más importantes, hacer las cosas bien, a pesar de la carga de trabajo que tengamos, y no perder el norte.”

En esta línea, se pudo observar el rol del Gerente General en mantener viva la motivación y el sentido del trabajo entre los(as) empleados(as). En la instancia de reunión de equipo se destacó el impacto del trabajo con ejemplos concretos y celebrando los logros obtenidos.

1.3 Análisis temático-crítico

1.3.1 Innovación Social

Con relación a la innovación social se puede destacar un primer requisito vislumbrado en Cumpló: se trata de una iniciativa colectiva que surge para responder a problemáticas sociales. El modelo de negocio de Cumpló se logra a través del *crowdfunding* y, por lo tanto, todas las acciones se desarrollan bajo el concepto de financiamiento colectivo en que un solicitante resuelve sus necesidades de crédito desde un grupo de inversionistas. De esta manera, Cumpló se constituye como una alternativa a la industria bancaria, buscando el movimiento de capital entre inversionistas y acreedores de manera justa, en función de las necesidades de los(as) usuarios(as) y no de los incentivos de ganancia para ejecutivos(as) o bancos. Actualmente, la banca tradicional deja fuera del sistema a ciertas personas y empresas por considerar que no constituyen un perfil “rentable”. Cumpló, al conectarlos(as) directamente con inversionistas,

abre nuevas posibilidades para el financiamiento de sus necesidades. Junto con esto, la justicia se visualiza en la transparencia de las condiciones, sin “letra chica”, que pudieran posteriormente afectar a los(as) solicitantes, ya que ellos(as) mismos(as) escogen los plazos y tasas con las que se pueden comprometer de manera responsable.

Un segundo elemento, desde la perspectiva de los(as) trabajadores(as) de Cumpló, es la existencia de un fuerte consenso sobre el foco de innovación social en el quehacer de la empresa. Se trata de la primera plataforma de financiamiento entre personas en Chile y Latinoamérica, por lo que sus integrantes se sienten parte de una iniciativa novedosa y atractiva. Esto se refuerza, desde lo que significa la novedad, al haber sido reconocidos en 2012 como la principal innovación del año, recibiendo el premio AVONNI, y el atractivo que genera se

manifiesta principalmente en los cambios significativos en la vida de sus usuarios(as) revelando así la importante componente social de esta iniciativa.

Además de esta percepción innovadora desde el impacto social en el sentido del financiamiento colectivo y sus atributos de transparencia y justicia, se visualiza el éxito de Cumpló en la medida que está *ad portas* de ser una empresa sostenible desde el punto de vista económico. Para el año 2015 avistan poder llegar al punto de equilibrio en que puedan cubrir los costos de operaciones y mantener este estándar en adelante. En este sentido, la sostenibilidad económica apunta a tener operaciones eficientes y eficaces, lo que implica crecimiento y optimización de los procesos. La empresa ha crecido en cuanto a créditos otorgados, habiendo identificado una alternativa innovadora y rentable para quienes es más complejo, o poco

factible, endeudarse en el sistema bancario tradicional.

Así mismo, en sus pocos años de operación, Cumpló ha logrado seguir innovando en base a la capacidad existente, por ejemplo a través de nuevos productos como “Crédito Factura” para responder de manera más efectiva a los requerimientos de las pymes. Esto fue posible gracias al contacto directo del equipo que se relaciona con las empresas, y que vio como el *factoring* era un proceso clave para que muchas de ellas pudiesen sobrevivir financieramente. A esto se le suma la entrega de información de manera transparente a los(as) inversionistas o solicitantes, diferenciándose también de sus pares en el mercado. En este sentido, la continua innovación que Cumpló ha venido generando desde su fundación responde a una eficaz y constante lectura sobre las necesidades que revelan sus usuarios(as). Así, la innovación que generan

es una continua co-construcción que les permite responder a las necesidades, cada vez de mejor manera, posicionando siempre como referente de validez de sus acciones y la opinión de quienes utilizan la plataforma.

Un segundo ejemplo de respuesta eficaz de cara al contexto, que ha sido posible desde la retroalimentación constante con clientes(as), es el producto “Adjudicación Inmediata”. Este producto fue desarrollado como un modo de acelerar el proceso de adjudicación de un crédito para el(la) inversionista y de adjudicación de recaudación de fondos para el(la) solicitante. De esta manera, como resultado de la experiencia de Cumpló con sus usuarios(as), se ha logrado continuar generando nuevas formas que les permiten responder de manera más eficiente a las demandas que el contexto, o su nicho de mercado, deja entrever. Es relevante señalar que, si bien existe mejora-

miento y cambio constante en el desarrollo de nuevos productos, esto es posible dado el fuerte alineamiento con el propósito de base, es decir, el poder dar oportunidades de financiamiento a personas o pymes que no tienen otras alternativas. La innovación es posible dado este compromiso primario en torno a tener opciones de financiamiento justas y transparentes.

Por otra parte, Cumpló hace un esfuerzo tangible por darse a conocer y poder motivar a más personas a unirse a esta iniciativa. En este sentido, la figura del Fundador realiza una difusión y sensibilización claves, promoviendo Cumpló hacia fuera de la empresa con líderes sociales, actores gubernamentales, entidades internacionales de innovación social, etc. Es así como la empresa ha recibido reconocimientos nacionales e internacionales, ya que existe una búsqueda activa por promover

y posicionar la compañía, y así impactar el contexto más amplio. Signo de esto ha sido la continua presencia positiva que Cumpló ha tenido en medios internacionales como *The Economist* y su participación en iniciativas de innovación social como Desafío Innovatón 2015, siempre actuando como un referente en su campo. A su vez, por ejemplo, los(as) trabajadores(as) señalaron que el modelo de negocio está en la mira para ser expandido a otros países en América Latina, nuevamente abriéndose paso motivando a otros(as) con que la idea del *crowdfunding* es una opción para resolver una problemática social de manera sostenible.

Junto con el rol del Fundador, los(as) mismos(as) empleados(as) también muestran su pasión por la empresa; incluso llegan a caricaturizar el hecho de que, en todos sus encuentros sociales fuera del trabajo, esperan o buscan con ansias la oportuni-

dad de dar a conocer que trabajan en Cumpló y lo que la organización hace, para así propagar en todo espacio la misión de la empresa. Esto se relaciona con la fuerte motivación y compromiso por parte de los(as) trabajadores(as), quienes efectivamente sienten que están cambiando el mundo y que toda oportunidad es clave para hacer ver el impacto de la empresa.

Además de la sensibilización hacia el exterior de la empresa, un segundo elemento relevante en relación al cambio social es la red que se crea en la plataforma, donde se vinculan inversionistas y solicitantes. Este espacio de encuentro genera un cambio en las actitudes y preferencias de inversionistas, quienes se ven impactados(as) al acercarse a la realidad de personas y pymes que buscan financiamiento para sus iniciativas. Este es un encuentro que no era posible en las tradicionales formas de entregar o recibir

crédito, y que es un aporte para generar mayor confianza entre las personas. A medida que más inversionistas o solicitantes se unen a esta red, aumentan las oportunidades y una mayor equidad para quienes estarían fuera de las formas de financiamiento de la banca tradicional.

Junto con todos estos elementos que se reflejan en acciones hacia afuera de la empresa es importante destacar que todo lo anterior es posible dados los altos grados de cercanía y confianza que existen al interior de la organización, y en particular entre los(as) trabajadores(as) y la Gerencia. Cumpló se configura a través de una profunda horizontalidad en el trato y quehacer cotidianos, lo que resulta en las posibilidades de continua proposición de alternativas y proactividad de los(as) trabajadores(as). En este sentido, la consigna base radica en que todos(as) pueden hacer lo que deseen siempre y cuando esté

alineado con la misión organizacional y con los bordes presupuestarios pertinentes. Así, tienen amplia libertad en el mantenimiento de su espacio laboral pero, más importante aún, cuentan con plena libertad y autonomía para gestionar su trabajo y proponer nuevas formas de hacer las cosas.

Por último, pese a que en el mercado puedan ir apareciendo competidores para Cumpló, y de hecho algunos han comenzado a aparecer pero de manera muy precaria, esto es visto como un signo positivo desde la organización. En esta situación se debe a que el crecimiento de esta clase de plataformas implicaría una muy buena señal de cambio cultural con respecto a la ética y justicia bancaria. Si bien existe el riesgo de que se levantara una competencia más directa a la empresa, es visto como un buen predictor de éxito futuro el que, en poco tiempo, han sido capaces de reinventar ciertos productos

para responder de mejor manera al contexto. Dada la trayectoria y calidad de lo que Cumpló hace, esta organización se ha configurado como una empresa exitosa, teniendo como base formas de trabajo dinámicas e innovadoras, lo que los ha llevado a posicionar un producto novedoso que no existía en Chile antes de la creación de esta empresa, dando respuesta de manera eficaz a las necesidades de financiamiento de personas y pymes, y siendo capaz de generar cambios de comportamiento, promoviendo en este caso una nueva práctica desde el *crowdfunding*.

LA COLABORACIÓN

1.3.2 Colaboración

La colaboración ocurre como una dinámica relacional que se compone por diversas formas y maneras de hacer cosas juntos, y Cumplo ha sido un caso que ha mostrado muchos elementos que revelan la presencia de la colaboración sin necesidad de hacer referencia al

concepto. En este sentido, más allá de la comprensión de la colaboración como el trabajar juntos en función de un propósito común, no existe una conceptualización más acabada y refinada, dado que con el quehacer colaborativo resulta suficiente para que la

colaboración se despliegue día a día. Además, pareciera que los distintos elementos que revelan colaboración no operan de manera formal, sino que forman parte de una red de relaciones que configuran una particular y espontánea cultura organizacional en Cumplo, siendo esta la base de la sosteni-

bilidad de la colaboración. Esto se da especialmente al interior de los equipos de trabajo y entre las distintas áreas de la empresa, como parte de las dinámicas cotidianas de la organización. Como primer elemento, el trabajar en Cumplo parece significar un gran orgullo para sus empleados(as). Las motivaciones que los(as) han llevado a trabajar en esta son distintas de acuerdo a las personas –coincidencia en búsqueda de empleo, conocimiento previo de la organización, frustración por experiencias laborales en empresas tradicionales, entre otras–, sin embargo, todas confluyen en una fuerte vinculación con el sentido social y la sensación de poder cambiar las cosas de manera positiva.

Por otro lado, los(as) empleados(as) indican que es el aporte de todos(as) quienes trabajan en Cumplo lo que hace que la empresa siga adelante. Esto refleja una profunda consciencia de la importancia de las personas para

la organización. Desde el inicio de la empresa se generó una lógica de autogestión y responsabilidad en términos de las labores de soporte, siendo esto algo que se ha conservado a lo largo del tiempo. Así, este elemento pareciera ser uno de los principales factores que generan una base de buen clima laboral, ya que todos(as) se sienten importantes y fundamentales para la organización y, a su vez, saben que sus compañeros(as) de trabajo también lo son, sin importar su cargo o rol dentro de esta.

Desde esta consciencia sobre el buen clima laboral, surgen distintos aspectos cotidianos que configuran el disfrute de un agradable espacio de trabajo. Por un lado, existe un sentido de amistad y compañerismo entre los(as) trabajadores(as), lo que en gran medida pareciera ser resultado de que los procesos de reclutamiento estuvieron acotados a redes de amistad y contactos cercanos que vincularon a los(as) potenciales emplea-

dos(as) a Cumplo. Esto ha generado que entre las personas que trabajan en Cumplo se generen dinámicas cotidianas de profunda cercanía y conocimiento entre ellos(as), lo que a su vez se potencia con la consciencia que ellos(as) mismos(as) tienen acerca de la importancia de conocerse en el plano personal. De hecho, existen también reglas tales como no hablar de trabajo en el almuerzo, y se crean instancias de exposición sobre intereses, talentos o pasatiempos personales, e incluso salidas de *trekking* los fines de semana. Todo esto se traduce en el placer de ir a trabajar todos los días, quebrando así mitos como el de que los días lunes son terribles para los(as) trabajadores(as) chilenos(as).

El día a día de Cumplo, dados los ya mencionados desafíos que implica el desarrollo de una *start-up* de carácter social, implica una consistente comunicación y trabajo cercano de los(as) trabajadores(as) de la compañía. De esta

forma, el rol que la colaboración tiene resulta fundamental para la eficacia en la respuesta a los desafíos organizacionales. La estrecha comunicación y facilidad para acceder a los(as) compañeros(as) de trabajo contribuye a la baja duplicidad de esfuerzos y a la toma de decisiones acertadas. En este sentido, se eliminan los límites entre uno(a) y otro(a), invitando así a la proactividad y al quehacer conjunto de manera espontánea y eficiente. Sin embargo, uno de los desafíos que enfrentan en la conservación de esta cultura cer-

cana y estrecha radica en el rápido crecimiento organizacional que ha tenido en este último año, al igual que con el crecimiento de la casa, lo que hace que los espacios sean más amplios, con más oficinas y, por ende, con un grado mayor de lejanía entre unos(as) y otros(as).

Los aspectos mencionados descansan en ciertas dinámicas de suma importancia para la organización. Por un lado, existe una gran libertad de participación en conversaciones entre los(as) compañeros(as) de trabajo, bajo

una política relacional de puertas abiertas. Por otro lado, se crean también instancias de reunión grupal todos los lunes, en las que se abre el espacio para compartir los desafíos de la semana como también la oportunidad para que los(as) trabajadores(as) presenten sus preguntas, inquietudes o éxitos. Todo esto se ve alimentado y potenciado con momentos de celebración, como la campana que suena tras los éxitos logrados por algún(a) empleado(a) o la misma empresa. En definitiva, si bien la colaboración no está for-

malmente definida como un atributo clave en la empresa, Cumplimiento pareciera recoger distintas características que configuran un espacio y ambiente colaborativo que nace de manera espontánea para sacar adelante el propósito de la organización, generando en las personas el sentirse reconocidos(as) y valorados(as) por los demás. Tal como mencionan los(as) mismos(as) trabajadores(as), la felicidad en el rostro de sus compañeros(as) significa que las cosas están resultando bien. La unión de esa felicidad y los buenos resultados organizacionales son el reflejo de una cultura organizacional centrada en la creación de valor para la empresa y bienestar del disfrute de trabajo en las personas.

Un desafío a futuro podría ser la concreción de ámbitos explícitos en los cuales la colaboración sea necesaria, más allá de la acción espontánea. En la actualidad se ha dado de forma natural en relación con el desarrollo de nuevos

productos, donde la visión de diferentes personas y equipos es capaz de enriquecer el resultado final, pero se pueden incluir nuevas opciones de trabajo conjunto, por ejemplo de cara a los desafíos en el marco de desarrollo de personas y cultura organizacional. Así, puede darse una mayor participación y empoderamiento de los(as) trabajadores(as) de estas temáticas, yendo más allá de los carismas personales o encargados(as) formales (como son los roles de gerencia o jefaturas).

Como se ha visto, en cuanto a los distintos niveles en que puede darse la colaboración, en el caso de Cumplimiento se ve más tangible tanto entre equipos de trabajo como en el interior de cada uno de estos. Dentro de cada área se comparten las tareas y se complementan desde la experiencia de cada uno(a), validando sus saberes. Además, entre las áreas existen instancias cotidianas de compañerismo e intercambio de puntos de vista en torno al traba-

jo que se realiza, potenciando el sentido de co-responsabilidad.

Se visualiza un espacio de avance respecto del tercer nivel, en que se da la colaboración hacia afuera de la empresa. Este nivel no se hizo tan evidente, más allá de las conexiones para dar a conocer a la empresa. Si bien existen ejemplos específicos en el desarrollo de nuevos productos donde la conexión directa con solicitantes e inversionistas permite ir adaptando su quehacer, de cierta forma esto sigue dándose dentro de los límites de la empresa, llegando al nivel de sus clientes(as). No se visualizó la relación con un grupo mayor a nivel comunitario o ciudadano. La concreción de espacios colaborativos en este ámbito es una oportunidad para posicionar de manera más amplia la misión de la empresa, además del contacto directo a potenciales clientes(as).

1.4 Aprendizajes

1.4.1 Autonomía de las personas para el éxito de la organización

La conservación de un ambiente laboral que brinde autonomía y confianza a las personas facilita las condiciones necesarias para que ellas puedan comprometerse con su trabajo individual dentro del contexto social del trabajo conjunto. En este sentido, queda revelado el hecho de que la colaboración responde a un fenómeno relacional que debe ser iniciado por cada una de las personas, y que ocurre como proceso en el encuentro entre estas.

El papel de las jefaturas, o los(as) encargados(as) de coordinar el trabajo de un equipo, es vital para crear espacios que generen y permitan la autonomía de los(as) empleados(as), entregando metas de desempeño y objetivos para las áreas de trabajo, al mismo tiempo que delegan con confianza al concretar los pasos efectivos para alcanzar esas metas.

Es importante señalar que la autonomía se conjuga con otros factores como el placer del quehacer, la libertad y el sentido del trabajo, los que en conjunto brindan los fundamentos base de la colaboración en cualquier

organización o proyecto. Si bien en muchas ocasiones se enfatiza en la misión de las organizaciones y cómo ellas pueden motivar el sentido del trabajo, esto no es suficiente ya que debe derivar en prácticas concretas que movilicen el sentido de las personas y les entreguen la libertad para seguir construyendo desde el sentido motivador inicial.

1.4.2 Liderazgo replicable

El rol de los(as) líderes es clave para consolidar dinámicas positivas al interior de la empresa, pero muchas veces estas se ven truncadas cuando cambia alguna persona en específico, a quien se atribuía un carisma particular. Para hacer frente a este riesgo es importante identificar cómo el impacto de la empresa puede aumentar en la medida que los principios y la motivación de un(a) líder específico(a) sean capaces de traspasarse a toda la organización, es decir, a cada uno(a) de los(as) trabajadores(as).

En este sentido, el liderazgo no es propiedad de una sola persona sino que, cuando esta inspira-

ción o motivación original se instala de manera efectiva en los(as) trabajadores(as), ellos(as) mismos(as) se apropian del liderazgo cuando deben presentar la empresa y las labores que realizan. De esta forma, el empoderamiento y el orgullo por la empresa se constituyen en una estrategia perfecta de marketing directo, en que los(as) trabajadores(as) son embajadores(as) de la compañía en cualquier espacio en que se encuentren. Además, se mantiene un mensaje coherente y con una mirada realista de la organización, lo que lo hace más genuino y atractivo a las potenciales audiencias.

De esta forma, se requieren acciones proactivas por parte de las empresas que promuevan el liderazgo y mantengan la motivación y el empoderamiento de sus trabajadores(as). Algunas estrategias pueden incluir: inducción de los(as) empleados(as) en relación al propósito organizacional, incorporación de este en perfiles de cargo, y alineamiento en materia de comunicaciones y relaciones públicas.

1.4.3 Celebración de los logros

Hoy en día, la felicidad juega un rol fundamental en la sociedad en general y las empresas en particular. Muchas veces los éxitos que se van logrando en el día a día quedan relegados a la sombra debido a la rutina del trabajo. Si se quieren conservar y expandir la felicidad y motivación de las personas en las organizaciones resulta fundamental generar espacios de celebración y visibilidad de los éxitos que se van logrando como fruto de su trabajo diario.

Desde esta perspectiva, para conservar el compromiso y entusiasmo de las personas y visibilizar que el trabajo que hacen día a día importa y aporta, es importante que los(as) trabajadores(as) y sus jefaturas propicien espacios de encuentro en torno a estos éxitos, de manera que exista gratitud y recompensa a nivel relacional y emocional entre los distintos actores.

Caso: Mujercoop

INFORMACIÓN GENERAL MUJERCOOP	
Cooperativa de ahorro y crédito fundada por trabajadoras de casa particular. Sus servicios se orientan a fomentar el ahorro entre sus asociadas y poder, a través de la cooperativa, solucionar sus necesidades crediticias en las mejores condiciones del mercado, con bajos intereses y fijando las cuotas de devolución de acuerdo con sus reales posibilidades.	
Página web	www.mujercoop.cl
Año de fundación	20 de octubre de 1954
Producto o servicio que ofrece	Mujercoop brinda sistemas de ahorro y acceso a créditos a sus socias.
Misión, visión, valores	<p>El objetivo de la cooperativa es la ayuda mutua, fomentar el ahorro metódico entre sus socias y otorgar préstamos de acuerdo a los Reglamentos de Crédito de la cooperativa. El resguardo y manejo en forma rentable de los recursos de las socias constituye una de las más grandes responsabilidades financieras de la cooperativa. Los conceptos de seguridad y eficiencia se han convertido en los patrones necesarios para la confianza y manejo responsable de los recursos de socias actuales y futuras.</p> <p>La cooperativa está enfocada, más que nunca, en permanecer firme a los principios sociales que la formaron e hicieron cuantitativa y cualitativamente, sobre todo cuando se orienta a lograr un crecimiento equilibrado que logre beneficios compartidos entre todos(as) sus miembros.</p>
Número de clientes(as) o usuarios(as)	1.501 socias.
Redes de colaboración para el funcionamiento del negocio	Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
ESTRUCTURA INTERNA Y TRABAJADORES	
Dotación total de trabajadores(as)	13 funcionarios(as) de planta, cuya función principal es relacionarse con las socias e intentar solucionar sus requerimientos financieros.

Gobierno de la organización	<p>La Junta General de Socias es la autoridad máxima de la cooperativa y representa al conjunto de las socias. La Asamblea de la Junta General de Socias se reúne una vez al año.</p> <p>Durante la Asamblea, las socias asistentes eligen a las 7 componentes del Consejo de Administración, cuerpo colegiado responsable de definir las políticas generales de la cooperativa, el cual se reúne de manera semanal.</p> <p>En la Asamblea se designa igualmente a las 3 integrantes de la Junta de Vigilancia, instancia encargada de supervisar y fiscalizar la correcta operación de la cooperativa en el ámbito financiero. Se reúnen de forma quincenal.</p> <p>Tanto el Consejo de Administración como la Junta de Vigilancia están formados solo por mujeres adultas mayores quienes, dependiendo de su edad, aún ejercen como trabajadoras de casa particular o se encuentran jubiladas.</p> <p>El Consejo de Administración nombra al(a la) Gerente(a), funcionario(a) cuyo papel es ejecutar las políticas definidas por este y, en general, conducir la gestión interna de la cooperativa.</p>
Perfil de trabajadores(as)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 11 mujeres y 2 hombres. ▶ Adultos(as) entre 30 y 50 años. ▶ Tienen algún tipo de formación técnica, no necesariamente ligada a su rol en la organización. ▶ No tienen derecho a ser socias. ▶ Si bien tienen cargos definidos, se apoyan mutuamente en sus distintas tareas.
Espacio de trabajo	<p>Para atender a sus socias, Mujercoop cuenta con cinco sucursales ubicadas en la Región Metropolitana. Estas son: Casa Matriz Santiago Centro y sucursales La Florida, Padre Hurtado, Maipú y La Cisterna.</p> <p>La Casa Matriz Santiago Centro es la sucursal más antigua y grande, donde trabaja la mayoría de los(as) funcionarios(as), entre estos(as), la Gerenta. Además, aquí es donde se reúnen el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. Es una casa antigua de dos pisos; en el primero se efectúa la atención a socias a través de cubículos, y en el segundo están las oficinas y salas de reunión.</p> <p>A diferencia de la Casa Matriz, las otras sucursales son más pequeñas y trabaja tan solo una funcionaria, dedicada exclusivamente a la atención de las socias.</p>

2.1 Procedimientos metodológicos

2.1.1 Acceso al trabajo de campo

La vinculación con la cooperativa Mujercoop se originó a partir de la recomendación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, quienes sugirieron incluir a este tipo de organizaciones como parte de los casos de estudio. A partir de una lista de cooperativas proporcionada por el Ministerio de Economía, se aplicaron los criterios de inclusión y una de las organizaciones seleccionadas por cumplir con estos fue Mujercoop. Una de las características importantes es su enfoque de género, puesto que sus socias solo pueden ser mujeres y hacia quienes orientan su quehacer.

El primer contacto fue a través de una carta avalada por el Ministerio de Economía, la cual fue enviada al correo electrónico de la Gerenta General de la cooperativa. Mediante esta carta se les invitó a participar en la investigación y se dieron a conocer los principales aspectos de esta, así como los requerimientos para su adecuado desarrollo.

Una vez confirmada su recepción, la Gerenta invitó a la dupla investigadora responsable de la producción de datos en Mujercoop a acudir a la sucursal principal para establecer un contacto más directo y conocer con mayor detalle en qué consistía la investigación. Es en esta instancia que se propusieron fechas y participantes asociados(as) a cada etapa de estudio.

Luego de esto, la Gerenta consultó sobre la participación de la cooperativa en el estudio con el Consejo de Administración, a lo cual las integrantes accedieron positivamente. A partir de eso, fue la misma Gerenta quien informó a los(as) respectivos participantes sobre la programación de las actividades y se dio inicio a las actividades de terreno.

2.1.2 Estrategias de producción y registro de datos

Para generar los datos se utilizaron procedimientos y técnicas que permitieran tener una aproximación desde distintas perspectivas y con un nivel de profundidad relevante.

En la siguiente tabla se dan a conocer las actividades realizadas:

7 TABLA: PROCEDIMIENTOS Y PARTICIPANTES DEL TRABAJO DE CAMPO PARA EL CASO MUJERCOOP

Actividad	Fecha	Asistentes
Reunión <i>kick-off</i>	23 de enero de 2015	5 funcionarios(as) de Casa Matriz Santiago Centro.
Grupo focal 1 Junta de Vigilancia	23 de enero de 2015	3 socias de la Junta de Vigilancia.
Grupo focal 2 Consejo de Administración	28 de enero de 2015	6 socias del Consejo de Administración.
Entrevista	27 de enero de 2015	1 funcionaria de la sucursal de La Florida.
Taller de reflexión	30 de enero de 2015	7 funcionarios(as) de Casa Matriz Santiago Centro.
Entrevista	13 de marzo de 2015	1 Gerenta General.

Debido a que Mujercoop es una organización que está conformada por socias en cargos administrativos y por funcionarias(os), a través del trabajo de campo se intentó procurar la mejor representación posible de su diversos estamentos. Por este motivo, en el ámbito de las socias que ocupaban cargos administrativos se realizaron *focus groups* con la Junta de Vigilancia y con el Consejo de Administración, estamentos representantes de las socias y elegidos democráticamente por ellas mismas. En cuanto a los(as) trabajadores(as), debido a que en la fecha durante la cual se realizó el terreno se encontraban operativas tan solo la Casa Matriz de Santiago Centro y la sucursal de La Florida, se trabajó con estos(as) funcionarias(os). En el caso de la Casa Matriz de Santiago Centro se efectuaron dos talleres y, en La Florida, una entrevista a la empleada que ahí se desempeña.

El trabajo de terreno se caracterizó por ser ameno y fluido. Los(as) distintos(as) participantes tuvieron siempre una actitud favorable, lo que permitió ahondar en las características de la cooperativa y establecer una relación de cordialidad entre el equipo investigador y los(as) diferentes colaboradores(as).

2.2 Análisis descriptivo

2.2.1 Formación y estructura de la cooperativa

2.2.1.1 La idea de base

Los(as) participantes refieren en sus relatos, de manera constante, las circunstancias que originaron la creación de la organización. Estas tienen que ver, por una parte, con la situación concreta de resolver la necesidad de acceso a servicios financieros que tenían las mujeres trabajadoras de casa particular y, por otra parte, con las razones subyacentes a esta necesidad, que se esgrimen especialmente en los discursos de las socias que ocupan cargos directivos. Estas últimas, y con mayor fuerza las que estuvieron presentes en las etapas iniciales de formación, precisan que la falta de acceso estaba dada por la discriminación y exclusión que sufren las trabajadoras de casa particular por parte de otros sectores de la sociedad.

“La razón por la que se fundó fue el desprecio de la gente hacia nosotras. Yo tengo un resentimiento con eso. Todavía se sigue despreciando a la ‘niña’ de casa particular, siendo que somos humanos igual que los demás, nada más que porque no tuvimos la oportunidad de tener más estudios. Muchas veces llegamos del sur con bajos estudios, al perro se le daba mejor comida que a nosotras. Entonces hay un resentimiento. Así ha sido y no me dejen de mentirosa”.

De ahí que, para algunas de las participantes, la existencia de la cooperativa y la consiguiente ampliación de las oportunidades para las socias aparece como una acción reivindicatoria que les permite demostrarse a sí mismas y a la sociedad su valor y capacidad.

“En la Municipalidad nos decían: ‘¡No! A ustedes no las vamos a recibir, ¿para qué quieren casa las empleadas?’. Y le dije una cosa: ‘vea, las empleadas de casa tienen familia igual que usted, como tienen todos’. Después me mandaron el medio pergamino y gracias a Dios tenemos casa y ahora nos envidian”.

2.2.1.2 Políticas y normativas institucionales

La cooperativa establece una serie de normas institucionales de forma tal que algunas operan dirigidas hacia los derechos, deberes y el quehacer de las socias, y otras, hacia los(as) funcionarios(as). Asimismo, es posible distinguir entre normativas que restringen los espacios de acción de aquellas que los posibilitan, brindando lugares para mayor participación, igualdad y democracia a nivel organizacional.

Si bien todas las socias pueden participar de la Asamblea de la Junta General de Socias, según lo expresado por las(os) participantes, generalmente, las tasas de asistencia son bajas. Así, por ejemplo, en su última versión asistió un porcentaje cercano al 10%. Pese a esta baja represen-

tatividad, un rasgo positivo en términos de democracia e igualdad es que, dentro de la Asamblea, todas las socias tienen el mismo derecho a voto ‘una socia, un voto’, de tal forma que cada vez que hay disensos, estos se resuelven por mano alzada.

El mecanismo para que una socia pueda plantear inquietudes o sugerir propuestas de cambio para que sean discutidas es dirigirse durante el año al Consejo de Administración, y luego este organismo es el encargado de decidir si es pertinente o no llevar estas solicitudes a la Asamblea General. Al igual que la Asamblea, el Consejo también opera en base a democracia, por lo cual la normativa estipula que debe estar compuesto por siete socias

para así evitar empates en caso de desacuerdos.

En el aspecto financiero, una normativa institucional que se destaca dentro de Mujercoop en relación a la importancia de la igualdad es que, a fin de año, todas las eventuales ganancias o utilidades que haya generado la cooperativa son repartidas de forma igualitaria entre las socias. También en el aspecto económico se realiza la constante y necesaria transparencia en la gestión de recursos, así como la importante labor de supervisión efectuada por la Junta de Vigilancia en relación al buen otorgamiento de créditos a las socias.

Vinculado con la temática de género, una norma distintiva de la



cooperativa es la no aceptación de hombres como socios. Esto se explica por dos razones. Por un lado, se sienten orgullosas de ser solamente mujeres y de haber logrado todo por ellas mismas, y por el otro, sienten una desconfianza hacia los hombres ya que los consideran irresponsables con el manejo de recursos, juicio que se funda en malas experiencias que han tenido en el pasado algunas socias con cargos directivos cuando participaron de otras cooperativas u organizaciones similares.

Por último, en cuanto a las normativas institucionales que rigen el operar de los(as) funcionarios(as), aquella que más fue mencionada, y que opera como una limitación de sus propiedades, consiste en la imposibilidad que tienen para ser socias. En el pasado, esta normativa no estaba vigente, pero se decidió hacerla efectiva para evitar eventuales conflictos de interés.

“Y de ahí yo seguí siempre socia, porque cuando yo estuve de funcionaria no podía ser socia. Entonces tuve que retirar mis fondos y todo, pero después, cuando quedé fuera, yo me inscribí nuevamente de socia y aquí estoy.”

“Yo soy socia desde el año 79. Después de socia pasé a trabajar aquí como auxiliar de aseo, después fui auxiliar de servicio porque quedé después como junior, para todos esos trámites de bancos, de notaría... Quedé para eso”.

2.2.2 La situación de trabajar en Mujercoop

2.2.2.1 Sobre el ingreso a la organización

Con respecto a las circunstancias que se sucedieron para que los(as) participantes comenzaran a formar parte de la organización, es posible distinguir algunas similitudes y diferencias entre las(las) funcionarias(os) y las socias en cargos directivos. Varias de las funcionarias mencionan que su primera vinculación con la organización fue en calidad de socias, para luego pasar a formar parte del equipo de trabajadoras.

Un aspecto que aparece en todas(os) las(os) participantes es que la manera mediante la cual conocieron a Mujercoop e iniciaron su vinculación con esta fue a través de sus redes de contactos personales. Estas personas, quienes conocían o mantenían una relación con la cooperativa, fueron quienes les contaron sobre su quehacer y los(as) acercaron a la misma. Otro aspecto compartido es la aparente ausencia de un proceso de selección para elegir a quienes ingresan como traba-

jadores(as), pues ninguna de las entrevistadas hizo alusión a ello.

Para las socias con cargo directivo, principalmente aquellas que son más antiguas, la integración a la organización está alineada con una motivación política que se traduce en cierto grado de interés por lograr un movimiento que les permita contribuir en temáticas de trabajadores(as), especialmente el caso de las trabajadoras de casa particular como grupo expuesto a un mayor grado de inequidad.

“Bueno, yo estoy del año 62. Y desde que conozco el movimiento he estado siempre circulando en la cooperativa, en la asociación nacional de empleadas. Mi vida ha sido siempre alrededor del movimiento de los trabajadores y eso me ha llevado a trabajar y sentir la solidaridad que me ha llevado a formar parte de esto.”

En cambio, cuando se trata de funcionarios(as), quienes por lo demás en su mayoría se integraron hace menor tiempo a la cooperativa, la motivación referida suele coincidir con la búsqueda de un empleo únicamente por necesidades económicas.

“¿Cómo llegue acá? Por una amiga. Y la verdad, como estudio vespertino, necesitaba pagar mis estudios y poder trabajar y estudiar al mismo tiempo, eso más que nada. La verdad me metí y no conocía esta empresa, como que necesitaban a alguien y... llegué. Me aceptaron sin tener el cargo, eh, algún curso de algo, de secretaria, eso”

2.2.2.2 Características del trabajo cotidiano

Con respecto al trabajo que se realiza al interior de la organización, la mayoría de los(as) participantes describen sus quehaceres en base a ciertas rutinas establecidas, precisando que, en general, su ocupación contempla una serie de tareas que deben abordar a lo largo del día o que se repiten. En el caso de los(as) funcionarios(as), esta rutina está dada por la constante atención a cada una de las socias que se acercan a las sucursales. Esto es más evidente en el caso de los(as) trabajadores(as) que se hacen cargo ellos(as) solos(as) de una sucursal, quienes deben asumir todas las actividades del día a día, pudiendo desplegar un mayor grado de autonomía al momento de organizar su quehacer.

“A ver, yo entro a las ocho y media, generalmente llego a las ocho, tomo mi desayuno tranquilita, hago lo que tengo que hacer. Ordeno todos mis ingresos y, y que se yo y todo lo que tengo que hacer lo hago dentro de la mañana y a las ocho y media ya las socias saben que la cooperativa se abre así que empieza a funcionar desde ese momento”.

La presencia de la rutina en el espacio laboral también se extiende a las instancias del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia quienes, si bien tienen autonomía para definir el día en que realizan sus funciones, en general se enfrentan a la responsabilidad de realizar siempre las mismas tareas.

Se puede señalar que, aunque los(as) diferentes participantes describen sus quehaceres como rutinarios, se observan diferencias en relación al espacio emocional que produce en cada uno(a) esta situación. Por una parte, hay quienes perciben que su trabajo es bastante serio y normalizado, en cambio otros(as) describen el trabajo al interior de la cooperativa como relajado, destacando que pueden abordar sus tareas a su propio ritmo y

siempre acompañados(as) por sus demás compañeros(as).

2.2.2.3 Relaciones entre las personas

Al momento de caracterizar las relaciones que se dan entre quienes forman parte de la cooperativa es posible encontrar dinámicas distintas y/o similares dentro de los diferentes estamentos que conforman su estructura organizacional. En este marco, un elemento transversal es que todos(as) los(as) participantes mencionan que sus vínculos con personas de la cooperativa se desencadenan por las necesidades propias del operar de la organización, contactándose las personas o estamentos entre sí en base a las funciones que desempeña cada uno(a). Lo anterior queda especialmente graficado

en el caso de aquellos(as) funcionarios(as) a cargo de sucursales, quienes toman contacto con la Casa Matriz para resolver problemas que enfrentan a raíz de sus labores cotidianas.

“Bueno, son siempre necesarias, porque a la cabeza obviamente está mi jefa, y al final es tu pega po’. Tú tienes que cumplir con lo que te piden. Por eso te decía yo, que también la relación con el resto de los compañeros, con la otra sucursal y con la misma central, tiene que ser fluida po’, porque hay cosas que a lo mejor a mí me faltan y, como no estamos en línea, entonces sí o sí tiene que haber comunicación con la central.”

En este contexto, aquel cargo con el cual todos(as) los(as) participantes establecen la mayor cantidad de vínculos laborales es la Gerenta General, quien articula las relaciones entre los distintos estamentos que forman parte de la cooperativa. A partir de esto, se evidencia también la poca comunicación directa que se da entre el resto de los(as) funcionarios(as) y las integrantes de estamentos directivos. En base a lo observado en la percepción de los(as) empleados(as), se puede destacar que muchas veces esta relación no es tan amigable y está marcada por la tensión. Por el contrario, entre el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia sí se da una relación de comunicación más fluida y de cordialidad.

Cuando se observan las relaciones que tienen lugar al interior de cada estamento, la situación cambia y los vínculos parecen estrecharse a raíz de la necesidad de enfrentar las tareas cotidianas. Así, los(as) empleados(as) relatan distintas situaciones en donde se evidencia buena voluntad para ayudarse en el trabajo.

“Porque nosotros somos una organización pequeña, entonces a lo mejor tenemos una organización más armónica. A lo mejor, todos hacemos de todo y, si hay un tropiezo, todos vamos a rescatar ese tropiezo”.

2.2.2.4 Satisfacción y beneficios

En términos generales, los(as) diferentes participantes expresan la satisfacción que les produce desempeñarse o pertenecer a la cooperativa. Desde la perspectiva de los(as) funcionarios(as), estos(as) expresan su conformidad en relación a los salarios y, en el caso de aquellos(as) que llevan mayor tiempo en la organización, mencionan que esta continuidad ha implicado ocupar diferentes funciones, lo cual les ha contribuido al desarrollo de aprendizajes que, desde su perspectiva, no hubiesen sido posibles sin la cooperativa.

Una situación similar se da en el caso de las socias que ocupan cargos directivos. Para ellas, la presencia en la cooperativa ha estado y está fuertemente ligada a su superación en términos personales. La responsabilidad de tener que asumir funciones propias a sus respectivos cargos ha contribuido a generar en ellas aprendizajes a distintos niveles personales.

“Para mí la cooperativa ha sido muy buena. He aprendido a desenvolverme en público, antes me tiritaban las piernas, me sudaban las manos. Entonces en ese sentido he subido mucho, así que para mí la cooperativa es un siete”.

Señalan que al interior de la cooperativa estos aprendizajes han sido posibles a través del empoderamiento mutuo, la solidaridad y la confianza. Por otro lado sienten que, a partir de estos aprendizajes, han logrado ser revaloradas por los demás y por ellas mismas, dentro de un espacio social ajeno a la cooperativa.

Sumado a la educación que han recibido y a aspectos de valor que sienten las distinguen de otras organizaciones financieras, un último ámbito que otorga satisfacción es haber logrado mantener en el tiempo la adecuada sustentabilidad económica de la organización. Señalan que esto ha sido posible a partir de la rigurosidad y la transparencia con que se han manejado los recursos desde el origen de Mujercoop, de lo cual se sienten orgullosas.

Por último, en relación a los beneficios que la cooperativa otorga a las socias, los(as) trabajadores(as) destacan positivamente la entrega de servicios de salud como una de las prestaciones más valoradas, en especial cuando se trata de socias de avanzada edad, quienes no logran acceder a otras instancias financieras donde les sea posible reembolsar gastos médicos.

2.2.3 Percepción del funcionamiento organizacional

2.2.3.1 Implicancias de la magnitud de la cooperativa

Desde el punto de vista de los(as) trabajadores(as), se considera que la cooperativa es una organización pequeña, lo cual se demuestra con la baja cantidad de funcionarios(as) de planta con que esta cuenta. Ligado a esto se dan diferentes fenómenos. En primer lugar se percibe que, debido al tamaño de la organización, las funciones no se encuentran claramente definidas, lo cual, si bien en ocasiones genera complicaciones, también permite abrir espacios de colaboración entre los(as) funcionarios(as). De esta forma se ayudan constantemente, con independencia de cuál sea la tarea específica a realizar y de quien sea la responsabilidad de efectuarla según el organigrama y la estructura interna.

“Todas hacemos de todo acá, o sea digamos, a nadie le quitamos el que podamos colaborar y ayudarnos, y yo creo que eso puede destacarse frente a otras organizaciones donde yo he funcionado, al menos en mi experiencia. Ahí, dentro de esa organización, uno tenía muy apegado unas funciones específicas dependiendo del cargo que tuviera en el momento. Acá no, los cargos pasan por todos, prácticamente, hacemos de todo”.

“Nosotros tenemos dos sentidos: un sentido de organización, como funcionamiento, (...), como cuerpo de trabajadores; y el otro es el sentido de la cooperativa como organización misma, que son cosas totalmente distintas”.

En segundo lugar, el hecho de que sean pocos(as) trabajadores(as) y de que haya pocos puestos de trabajo genera que los(as) funcionarios(as) sientan que existen muy pocas posibilidades de ascenso laboral al interior de la cooperativa y que, por lo mismo, no tengan mayores expectativas en este sentido.

Como tercer y último aspecto también ligado al tamaño de la cooperativa, se percibe que la Casa Matriz concentra la mayor parte del quehacer y de la información organizacional, lo cual en ocasiones genera problemas de descoordinación en la relación que mantienen con esta las otras sucursales.

2.2.3.2 Propósito de la cooperativa

Al momento de levantar información en relación al sentido de la cooperativa, los(as) participantes consideran que el trabajo que se realiza en Mujercoop es un

aporte social para personas, ya sea desde el punto de vista de su capital cultural, desde el aspecto socioeconómico o también desde sus posibilidades de acceso a oportunidades en general.

Desde el relato de las socias que ocupan cargos directivos sobresale la solidaridad como una de las bases del trabajo de la cooperativa, operando como un valor articulador del compromiso de cada una de ellas.

Todo lo anterior está acompañado de un fuerte orgullo por la labor que se realiza en la cooperativa, sobre todo al considerar el camino que fue necesario recorrer para conformarla y avanzar hasta lo que la organización es hoy en cuanto a su estabilidad y buen funcionamiento. A esto se suma el hecho de ser una cooperativa de mujeres y asesoras del hogar, atributos que desde su punto de vista evidencian un proceso de conformación

caracterizado por el esfuerzo, la superación y la perseverancia. Consideran que un aspecto que demuestra el buen trabajo realizado, y que a la vez forma parte de los propósitos de la cooperativa en la actualidad, es ser una organización que ha logrado mantenerse integrando distintas generaciones de trabajadoras de casa particular, que muchas veces forman parte del mismo árbol familiar.

Por último, cabe destacar que, desde el punto de vista de algunos(as) de los(as) funcionarios(as), se percibe que las características organizacionales que están presentes en la esencia y los propósitos de la cooperativa son diferentes a la cultura organizacional en la que ellos(as) se desenvuelven diariamente como trabajadores(as).

2.2.3.3 Vínculo con las socias

Los(as) participantes del estudio señalan que lo que caracteriza el vínculo con las socias es la relación de cercanía que se establece. Esta cercanía se genera a partir de la atención personalizada que cada funcionario(a) entrega a las socias, de forma tal que es común que los(as) trabajadores(as) conozcan el detalle de las situaciones financieras de cada una, sin necesidad de recurrir a sus respectivas libretas de ahorro. Aquellos(as) funcionarios(as) que han trabajado en otras cooperativas u organizaciones donde también se establece una relación entre el(la) funcionario(a) y el(la) cliente(a) sienten que esto es un rasgo positivo y distintivo de Mujercoop, que por lo demás se extiende también a nivel gerencial, de forma tal que la Gerenta se mantiene al corriente de las situaciones financieras de cada socia.

“Yo creo que por ahí va el tema que cómo se formó, que la Gerenta conozca a cada persona, cómo paga, y bueno en las sucursales también. Tú les preguntas un nombre y te van a cachar al tiro de ‘ah sí la señora de tal, tal y eso’. Entonces yo creo que por ahí va lo distinto que es la cooperativa y a lo mejor llama aún más la atención”.

Por lo demás, esta cercanía trasciende el aspecto meramente financiero, siendo común que los(as) funcionarios(as) se involucren y conozcan ámbitos personales de las socias, lo cual a su vez opera como un intensificador del vínculo y como garantía del compromiso de las socias con la organización. Asimismo, se considera que este espacio relacional basado en la confianza y la cercanía, es expresión de los principios esenciales de la cooperativa, tales como la solidaridad y la mutua colaboración.

Es también a partir de este tipo de relaciones y del afán de satisfacer los requerimientos de las socias por parte de los(as) funcionarios(as) que sea común que estos(as) últimos(as) estén dispuestos(as) a flexibilizar las normas internas, siendo habitual, por ejemplo, que se extiendan en sus respectivos horarios de trabajo.

Por último, un rasgo negativo que destacan los(as) funcionarios(as) es que, en ocasiones, algunas socias se relacionan con ellos(as) de manera inadecuada, generalmente utilizando para ello argumentos de tipo económico y fuera de contexto. Es decir, en el trato cotidiano parece ser que algunas socias llegan a la cooperativa con una actitud exigente y prepotente hacia los(as) funcionarios(as), planteando cierta superioridad por el hecho de ser quienes “les pagan el sueldo”.

2.2.3.4 Vínculos externos

En cuanto a los vínculos externos es posible distinguir entre los que se establecen de manera espontánea e informal y aquellos que están formalizados en términos institucionales.

Dentro de los primeros, aquel que aparece como el más común se relaciona con el ingreso de nuevas socias a la cooperativa.

Al respecto, se manifiesta que el principal mecanismo de captación está dado por la promoción y difusión que establecen las actuales socias con sus respectivas redes de contacto.

En relación a los vínculos formales o de tipo institucional, Mujercoop mantiene filiación con el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, la Central Unitaria de Trabajadores de Chile (CUT), COOPEUCH, QUILLAY, FECCRECOOP, FINANCOOP e ICECOOP. Sin embargo, pese a la existencia formal de estos vínculos, desde la perspectiva de las socias con cargos directivos es necesario intensificar los vínculos con organizaciones similares, ya que se considera que el trabajo colectivo y mancomunado en base a objetivos transversales es provechoso, tiene más fuerza política y genera mejores resultados finales para todas las organizaciones.

“Esperamos no ir nadando contra la corriente y que la cosa no llegue a un buen puerto. Yo espero sí que estemos todas las organizaciones juntas y unidas, porque no solamente hay una cooperativa y un sindicato, sino que hay asociaciones de trabajadoras y otra cooperativa, que es la cooperativa Quillay que es otra cooperativa de trabajadoras de casa particular. Hay una fundación de trabajadoras de casa particular, entonces hay varias organizaciones que debieran estar todas juntitas luchando por lo mismo”.

“No porque, de repente, uno se da cuenta dónde lo puede hacer y dónde no, por el hecho de que (...) yo, aparte de tener a la Gerenta como jefa, también tengo el Consejo, y el Consejo lleva muchos años Entonces ahí se produce una dinámica, de dar vueltas, vueltas y vueltas siempre a lo mismo”.

2.2.3.5 Posibilidades de generar cambios

Desde distintas aristas, es posible observar situaciones que limitan los espacios para generar cambios o transformaciones al interior de la cooperativa. En algunas ocasiones, estas limitaciones están dadas por imposibilidades formales en términos legales, y en otras, por la aceptación implícita del operar tradicional que ha mantenido la organización en su devenir.

Dentro de las primeras, se constata que desde la percepción de los(as) funcionarios(as) los espacios formales en donde es posible generar propuestas de transformación son pocos y rígidos. Por otro lado, expresan que en el ámbito de la tradición, el buen funcionamiento histórico de la cooperativa y la antigüedad de los liderazgos también actúan limitando posibles transformaciones.

Ligado a estas coyunturas, se percibe que desde las propias socias se genera una cierta comodidad dada por el buen funcionamiento tradicional, lo cual se expresa en su baja disposición para participar de las diferentes instancias de la cooperativa, como la Asamblea General, el Consejo de Administración o la Junta de Vigilancia. Se menciona además que esta característica se agudiza en el caso de las socias más jóvenes.

Por último, desde la visión de los(as) funcionarios(as), todas estas situaciones de rigidez, dadas por la normativa legal o por la tradición, generan una sensación de baja receptividad hacia eventuales propuestas de transformación, e incluso la percepción de que los cambios son imposibles.

2.2.4 Expectativas organizacionales

Son dos las expectativas organizacionales que merecen mención. La primera emerge de la constatación de que la cooperativa se encuentra desactualizada en el plano tecnológico, ya que no cuenta con un sistema computacional de información en línea, a través del cual los(as) funcionarios(as) puedan visualizar al estado financiero de cada socia. En vez de esto, se accede a la información y se realizan las actualizaciones de la situación de las socias de forma manual. Esto –vinculado con el centralismo que tiene la Casa Matriz– muchas veces genera problemas de descoordinación interna además de enlentecer los procesos laborales.

A partir de esto, se aboga por la implementación y puesta en marcha de un sistema computacional en línea que facilite las operaciones de la cooperativa. Si bien se tiene consciencia de que este cambio ya se está gestando, se manifiestan algunos resen-

timientos y dudas en relación a su efectividad, sobre todo desde la perspectiva de las socias que ocupan cargos directivos y que son más antiguas dentro de la organización.

“Hace un año se está trabajando en un nuevo sistema computacional, que eso va a ser para nosotros y para las funcionarias, va a ser un gran avance porque va a estar todo ahí en el sistema, aprieto una tecla y va a salir lo que ella quiere ver, como créditos. Nosotras mismas podemos acceder al sistema viéndolo, digamos si hay morosidad, va a estar todo en línea con las sucursales. Eso es un gran avance que ha habido en la cooperativa y ha sido por sugerencia de las mismas funcionarias, de la Gerenta.”

La segunda expectativa organizacional emerge desde las socias que participan del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia, y consiste en la necesidad de efectuar el recambio generacional al interior de la cooperativa, sobre todo en cuanto a los cargos directivos. Para hacer esto efectivo, manifiestan que sería positivo instaurar más y mejores mecanismos de capacitación financiera orientados hacia aquellas socias que tengan la disposición de asumir cargos directivos, ya que, en la actualidad, este desconocimiento opera como un factor que imposibilita que socias jóvenes puedan asumir este tipo de responsabilidades. Junto con esto, se manifiesta la intencionalidad de que el cooperativismo se extienda como práctica social dentro de la juventud chilena en general.

2.3 Análisis temático-crítico

2.3.1 Innovación social

Al evaluar la capacidad de innovación de Mujercoop, desde la perspectiva de su evolución temporal como organización, el propósito social se destaca por su papel clave como desencadenante de su génesis. La cooperativa surge desde el ánimo de revertir la situación de vulnerabilidad que vivían las mujeres trabajadoras de casa particular, considerando que muchas de ellas contaban con un bajo nivel de preparación educacional y, al mismo tiempo, se enfrentaban a un difícil contexto en términos psicosociales, a lo que se suma un quehacer poco reconocido y con un bajo nivel de regulación formal. Es así como, en búsqueda de mejorar sus condiciones, surge la posibilidad de agruparse en pos de brindar acceso a servicios financieros para ellas. Desde esa perspectiva, el principal movimiento asociativo tuvo relación con generar una red de afiliadas que permitiese contar con los recursos suficientes para iniciar una gestión como cooperativa de ahorro y crédito, además de generar el espacio para movilizar el discurso social respecto de la igualdad de derechos, no discriminación socioeconómica y equidad en el trato hacia este segmento.

Según este punto de vista, luego de un tiempo se quiso profundizar en la búsqueda por dar una mejor respuesta a las socias, lo que movilizó la ampliación de los servicios de la cooperativa aumentando, por ejemplo, los beneficios y prestaciones que ofrecen en materias de reembolsos de gastos de salud. A su vez, la necesidad de tener un mayor alcance a nivel territorial marcó la instalación de nuevas sucursales que les permitiesen estar más cerca de sus actuales y eventuales beneficiarias. Se evidencia entonces que, en términos generales, los productos y servicios que ofrece la organización se han mantenido a lo largo del tiempo y se han ampliado principalmente en términos de cobertura, llegando a un mayor número de beneficiarias y a mayor cantidad de zonas.

Al considerar esta evolución desde la óptica de este estudio, se evidencia que no han existido mayores esfuerzos en miras de potenciar la innovación social para una diversificación de los servicios actualmente ofrecidos. Más bien, los esfuerzos en estas líneas han sido limitados, ya que se ha dado prioridad a formas habituales de funcionamiento. Mujercoop, en sus inicios, resulta ser una organización innovadora dada su capacidad de generar en el mercado una alternativa totalmente nueva para abordar un problema social, y siendo capaz de convocar a diferentes personas en pos de asentar y hacer viable la solución que plantean. Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo, parece ser que la organización ha desarrollado cierto nivel de apego con la solución que ofrece más que con la problemática que busca resolver. Si bien se han ido robusteciendo los servicios financieros que brindan, al mismo tiempo se da por supuesta la necesidad a la que estos apuntan, lo que deriva en una paulatina disminución del carácter movilizador de cambio social al que estaban inicialmente orientados. Esto se plasma en mayor sostenibilidad económica a la luz de la formalización de ciertos principios de funcionamiento de la organización, pero que en contraposición da pie a una posición a ratos pasiva frente al mercado y también insuficiente en relación a la amplia problemática social en la que enmarcan su quehacer.

Dicha capacidad de cambio y de evolución de la cooperativa se ha visto reducida desde distintas aproximaciones que es posible problematizar. Desde la perspectiva del contexto externo, a medida que ha pasado el tiempo, las posibilidades de acceso a nuevas formas de financiamiento se han ido ampliando para las mujeres trabajadoras de casa particular y, de forma proporcional, el quehacer de Mujercoop se ha visto enfrentado a una realidad cada vez más competitiva. A pesar de esto, es posible observar que no ha existido una adaptación a estos nuevos tiempos lo que, desde una mirada de largo plazo, pone en riesgo la vigencia de la cooperativa.

A su vez, en los relatos de las colaboradoras entrevistadas se hace mención al cambio que vivió la cooperativa, desde agrupar únicamente a trabajadoras de casa particular a ampliar su foco hacia otras mujeres que también cuentan con ciertas dificultades para acceder a servicios de ahorro y crédito. Es allí donde se evidencia que, aún existiendo una presión por parte del contexto que podría representar un impulso para el cambio, este no significó una reflexión respecto del quehacer actual de la cooperativa y, por ende, tampoco una ampliación de los productos y servicios que ofrecen.

Por otra parte, es posible evaluar el papel del ambiente interno en esta capacidad o incapacidad de innovar y adaptarse a las nuevas circunstancias. Desde el punto de vista teórico, en la base de la innovación social se encuentra la capacidad organizacional de generar ciertos mecanismos de encuentro y participación que permitan poner los saberes, habilidades e ideas de las personas que integran la cooperativa a disposición del propósito social que se persigue. Esto último, es algo que no resulta visible, ni se desprende del modo de funcionamiento observado en la organización. Por una parte, quienes están involucrados(as) en los procesos cotidianos de Mujercoop y posibilitan su operar no se encuentran adecuadamente alineados(as) bajo la óptica del propósito social. Parece ser que, si bien conocen el foco de la organización, este no resulta ser lo suficientemente convocante como para generar un esfuerzo colectivo para potenciar el quehacer de la cooperativa. A su vez, las socias en cargos directivos que conforman el cuerpo capaz de tomar decisiones y marcar el rumbo de la institución constantemente han debido enfocar sus esfuerzos en la adquisición de conocimientos técnicos y el desarrollo de habilidades de administración, que les permitan mantener la marcha de la organización en el día a día más que orientarse a una visión de futuro.

Al mismo tiempo, considerando los discursos levantados entre las integrantes de la cooperativa, es posible apreciar que existen ciertos atributos que ocupan un lugar prioritario en la valoración positiva del funcionamiento de la misma. Conceptos como el respeto por la tradición y la estabilidad resultan ser características altamente valoradas desde la perspectiva de quienes han ocupado cargos de liderazgo al interior de la institución. Estos matices propios de la cultura e historia de Mujercoop dan ciertas luces respecto de dónde han estado puestos los esfuerzos de desarrollo de la cooperativa y permiten constatar que, hasta ahora, no ha existido una intención explícita por adaptarse a las nuevas circunstancias.

Es así como, en síntesis, se observa que Mujercoop resulta ser una iniciativa que erige su quehacer desde un eje claramente social y orientado a la solución de proble-

máticas asociadas a la satisfacción de derechos. Sin embargo, estas motivaciones no encuentran arraigo suficiente en su organización interna como para poder hacerse cargo de manera novedosa de la solución que se propone. Es en este sentido que la cualidad “social” de la innovación solo estaría presente en el origen y como atributo del servicio que presta la institución, sin ser una cualidad enraizada en su modo de operar como para generar un cambio en las actitudes, comportamientos o percepciones que dan lugar a nuevas prácticas y dinámicas sociales.

Finalmente, desde lo que es posible observar hasta ahora en Mujercoop, la innovación no parece ser un eje transversal a la organización. El cambio no es parte de las dinámicas habituales de la cooperativa, ni tampoco resulta ser un vehículo que haya permitido diversificar su quehacer en pos de alcanzar un mayor impacto social. Si bien es innegable que en

términos de cobertura el alcance se ha ampliado, parece ser que la organización no ha desarrollado la capacidad de movilizar nuevas acciones que permitan fortalecer una labor orientada a la restitución de derechos de las mujeres trabajadoras de casa particular. Mujercoop ha permanecido con una visión estática de la problemática a abordar; es decir, más que orientarse a resolver una problemática relativa a la equidad y satisfacción de derechos, ha definido su quehacer desde una solución específica y en relación directa a lo que actualmente ofrecen: entregar servicios crediticios y de ahorro a sus socias. El paso del tiempo hace que se pierda de vista que el acceso financiero es un mecanismo para lograr algo mayor, y en tanto este servicio deja de ser algo escaso, el foco movilizador inicial se va perdiendo y se diluye la motivación que podría provocar nuevas actuaciones por parte de los(as) integrantes de la cooperativa y de la organización como conjunto.

2.3.2 Colaboración

Al relacionar lo observado en el caso de Mujercoop con la noción de colaboración es posible señalar que, dependiendo del contexto, esta aparece, tiene presencia y es facilitada, así como en otros contextos es negada u obstaculizada. En el primer caso, las consecuencias que tiene el hacer colaborativo impactan positivamente en los(as) diferentes agentes que componen la organización, aumentando el bienestar individual y colectivo de estos(as) dentro del espacio laboral.

Si entendemos la colaboración como una acción humana espontánea que surge en el placer de hacer cosas juntos(as), en este caso trabajar, se hace evidente que un primer espacio de observación es el ámbito relacional, es decir, los diferentes tipos de relaciones que los(as) componentes de la cooperativa mantienen entre sí. En Mujercoop, la observación

de estas relaciones puede ser dividida en dos: aquellas que se dan entre las personas que comparten un mismo estamento -clientas, socias, socias en cargos directivos y funcionarios(as)-, y las que se dan entre personas de diferentes estamentos. En el primer caso, sí fue posible observar relaciones de colaboración, lo cual se evidencia en que, en general, hay constante ayuda mutua y todos(as) tienen la disposición para cumplir roles y realizar tareas de otros(as) si así se requiere. Sin embargo, estas tareas son siempre en función de lo establecido y no se dan motivadas por querer movilizar la capacidad de innovación organizacional. Sí se dan para resolver problemas sociales que en el inicio de la cooperativa fueron complejos (acceso de trabajadoras de casa particular a sistemas de crédito y ahorro), pero que en la actualidad ya no los son, de forma tal que junto a Mujercoop coexisten diversas instituciones financieras que otorgan servicios similares.

En cuanto a las relaciones que tienen lugar entre personas de diferentes estamentos, y particularmente entre las socias con cargos directivos (Consejo de Administración y Junta de Vigilancia) y el resto de los(as) trabajadores(as), se observa la presencia de relaciones verticales de supervisión y fiscalización, basadas en la obediencia de los(as) funcionarios(as), lo que limita y obstaculiza que pueda surgir la colaboración. Esto se refleja en las alusiones constantes por parte de los(as) trabajadores(as) a la falta de dinamismo de las tareas, a la imposibilidad de generar cambios, la burocracia para dar a conocer propuestas y la centralización de la toma de decisiones.

En resumen, se evidenció que, en general, los(as) trabajadores(as) se relacionan entre sí y con los estamentos directivos principalmente motivados(as) por la necesidad cotidiana de solucionar problemáticas o cumplir tareas.



No lograron rescatarse instancias autónomas de vinculación y trabajo conjunto voluntario para mejorar la calidad de este en función del fin que los convoca en lo laboral, avanzar o generar cambios.

Un segundo ámbito de análisis con respecto al fenómeno de la colaboración en Mujercoop es el aspecto institucional. En tal sentido, un rasgo que define a la cooperativa es que el sentido y la orientación hacia la colaboración se sitúan en la base institucional de la organización. Ello salta a la luz cuando se observan los principios o la misión, donde aspectos como la solidaridad, el trabajo colectivo o la igualdad de derechos y deberes entre las socias están explicitados y representan en el discurso la esencia a partir de la cual se originó la cooperativa, esencia que en la actualidad sigue siendo apropiada, en términos discursivos al menos, por todas aquellas socias que ocupan cargos directivos. Sin embargo, como ya fue explicado, este discurso se traduce en acciones efectivamente colaborativas solo en determinados casos, pero no logra plasmarse en gran parte de las relaciones laborales que se dan en la organización y no se incorpora como un rasgo distintivo del clima laboral.

Cabe destacar que esta observación se hace sobre la situación actual de la cooperativa ya que, si nos remontamos al pasado, es posible establecer hipótesis a través de los relatos de las socias antiguas que sí se producía esta alineación de la colaboración entre el ámbito institucional y el quehacer cotidiano. Fue justamente este hacer colaborativo de asesoras del hogar el que hizo que, de manera voluntaria, se uniesen para ayudarse mutuamente a resolver sus problemas de tipo financiero, lo que dio paso a la formalización institucional y el surgimiento de la cooperativa. En este sentido, se demuestra que la institucionalización de la colaboración no garantiza que esta se mantenga en el tiempo y, efectivamente, emerja de forma espontánea en las dinámicas relacionales de la organización. Esto sucede justamente porque la colaboración es una disposición relacional que se basa en un empuje irracional, lo que en el operar humano antecede a cualquier normativa racionalmente estipulada. Esto no significa que sea negativo institucionalizar espacios de participación que propicien la colaboración, tanto a nivel organizacional interno como en el ámbito de las políticas públicas, sino que, por el contrario, consideramos que es positivo pero no suficiente.

Tomando esta última reflexión, pero ahora en relación a la colaboración dentro de las empresas sociales, es posible señalar que Mujercoop reúne características propias de una empresa social. No obstante, con el pasar del tiempo ha ido perdiendo su potencial de transformación económico y social para sus socias (clientas), así como también otros rasgos propios a las empresas sociales. Dentro de estos, aquel que se vincula con la colaboración está dado por la gestión y la toma de decisiones de manera participativa. Como ha sido señalado, esta característica actualmente es posible observarla solo en espacios restringidos, pero no de manera transversal en el operar organizacional. De hecho, desde el punto de vista de los(as) trabajadores(as), en la cooperativa existen pocos espacios de participación, formales e informales, para proponer y eventualmente realizar cambios o transformaciones, lo cual obstaculiza la posibilidad de que surjan procesos colaborativos e ideas colectivas innovadoras a partir de esto. Así, por ejemplo, son muy pocos los espacios formales en los que se reúnen los(as) funcionarios(as) con los estamentos directivos, y que tienen como objetivo evaluar el

funcionamiento organizacional y proponer eventuales cambios. Además de ser escasos, se caracterizan por la ausencia de horizontalidad en el ámbito relacional lo cual, sumado a lo anterior, genera una sensación de frustración en relación a la posibilidad de generar cambios en sus funcionarios(as).

En el aspecto formal, y vinculado a las políticas públicas y la normativa legal que rige la participación de las socias en la cooperativa, se evidencia que las instancias de participación (Asamblea Anual de Socios) son escasas y no favorecen la colaboración. Este factor puede haber incidido en que, con el pasar del tiempo, la mayoría de las socias se relacionen con Mujercoop solo en el ámbito comercial. A partir de eso, consideramos que sería bueno incentivar la generación de mecanismos formales y periódicos que favorezcan la participación de las socias y el surgimiento de la colaboración.

En ambos casos se consideraría positivo que las líderes de la organización, agrupadas en el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, abriesen y propiciasen los espacios de diálogo, siendo receptivas en relación a las propuestas de cambio que pudiesen originarse desde otras socias y, *más aún, desde los(as) trabajadores(as), quienes finalmente son las personas que, en la práctica, concretizan el quehacer vital de la cooperativa.*

2.4 Aprendizajes

2.4.1 Movilizar la colaboración

Es posible identificar ciertas palancas organizacionales que representan ámbitos desde los cuales es posible movilizar o apuntar a generar una dinámica colaborativa:

PRINCIPIOS COLABORATIVOS

Es posible establecer ciertos valores que operen como guías para enmarcar y modelar el actuar de la organización, dando un mensaje claro que posicione la colaboración como parte del ser y hacer organizacional. Esto dicta relación con generar un relato interno que explícitamente establezca los conceptos asociados a la colaboración como parte constituyente del marco a partir del cual se busca orientar la toma de decisiones. Significa entregar claridad respecto de cómo se hacen las cosas al interior de la organización, promoviendo ciertos atributos tales como la igualdad, la horizontalidad, la proactividad, la participación y la confianza como parte fundamental del quehacer de la organización.

ESPACIOS RELACIONALES

Basándose en la colaboración, se hace necesario contar con dinámicas o espacios formales de encuentro que permitan dar pie a la participación y a la colaboración. Puede ser a través de ámbitos formales de trabajo orientados a movilizar la colaboración entre personas o estamentos de la organización, así como también mediante instancias informales que faciliten la disposición relacional y las emociones que están en la base de la colaboración. En síntesis, se trata de disponer el trabajo interno considerando espacios físicos, tiempos, reuniones o mecanismos que permitan a las personas encontrarse en torno a una actividad común en la que se hace necesaria la participación activa de todos(as) para el logro de los objetivos o el éxito de la actividad.

MECANISMOS DE VALORACIÓN POSITIVA DE LA COLABORACIÓN

Se requiere generar incentivos que operen como señales claras para orientar los esfuerzos de las personas a favor de la colaboración. Aspectos tales como una alta valoración de competencias asociadas al colaborar, fijación de objetivos que contemplen un camino colaborativo, generación de sociogramas que retraten las interacciones, disposición a generar oportunidades de intercambio en la resolución de problemas o al interior de un proyecto resultan alternativas que permiten reconocer positivamente esfuerzos en esta línea, imprimiendo la cualidad “colaborativa” al quehacer cotidiano de la organización.

2.4.2 Mantener problemática social en el centro del quehacer

El punto de inflexión que generalmente marca el origen de una empresa social resulta ser el norte que permite mantener una búsqueda activa por dar respuesta a la problemática inicial que esta identifica. Esto marca cierta capacidad reflexiva al interior de las organizaciones, que posibilita un suceder generativo de respuestas diversas a una misma necesidad social, ambiental o económica, independiente del paso del tiempo y de los cambios que se presentan a nivel contextual.

Se requiere, entonces, instalar una pregunta permanente por la problemática social. Este ejercicio será un catalizador de la innovación organizacional, ya que todo lo que la organización haga girará en torno a la conservación de su misión. En este sentido, las organizaciones han de ser capaces de innovar al servicio de la problemática social que buscan resolver. Desde esta perspectiva, las organizaciones debiesen ser capaces de instalar mensual o trimestralmente espacios de reflexión acerca de cómo lo que hacen contribuye a solucionar la problemática social que enfrentan y, a su vez, ser capaces de revisar los fundamentos que sostienen su distinción acerca de la problemática social que abordan.

Caso: Puntaje Nacional

“Que estén esas oportunidades de que esos talentos florezcan, yo creo que es lo que enriquece a una sociedad. Yo lo único que quiero es que Puntaje Nacional pueda ser ese vehículo.”

INFORMACIÓN GENERAL PUNTAJE NACIONAL - OPEN GREEN ROAD

A raíz de Puntaje Nacional, un emprendimiento social que está encargado de reducir la brecha educacional, se funda Open Green Road (OGR) como la empresa que recoge diversos servicios destinados a prestar soluciones alternativas a las diferencias en educación. Esto ha permitido lograr un mayor acceso a oportunidades, tanto para Puntaje Nacional como para el resto de las plataformas en operación.

En consideración de lo expuesto, este estudio generó el acercamiento a la organización debido al interés suscitado por Puntaje Nacional, por lo que se hará referencia a este último cuando se hable en relación a la plataforma y lo que esta involucra, y nos referiremos a OGR para hablar de la empresa social en general.

Página web	www.ogr.cl
Año de fundación	2009
Producto o servicio que ofrece	Principales Servicios: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Puntaje Nacional: plataforma educativa online que ofrece videos, pruebas, guías de ejercicios, contenidos y clases gratuitas a estudiantes y profesores(as). ▶ Aprendo Emprendo: programa a nivel nacional que busca incentivar y fortalecer el emprendimiento y la innovación entre los(as) escolares y profesores(as). ▶ Aprendo Libre: plataforma educativa online que permite generar evaluaciones personalizadas para los contenidos de Matemática y Lenguaje de 4to a 8vo básico.
Misión, visión, valores	Reducir la brecha educacional, social y económica, igualar oportunidades y apoyar al sistema educacional.
Número de clientes(as) o usuarios(as) (acumulado)	Datos 2014: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Puntaje Nacional: 159.000 usuarios(as) ▶ Aprendo Emprendo: 3.000 usuarios(as) ▶ Aprendo Libre: 1.400 usuarios(as)
Redes de colaboración para el funcionamiento del negocio	Agora Partnership <p>Iniciando el proceso de certificación en Sistema B</p>

ESTRUCTURA INTERNA Y TRABAJADORES(AS)	
Dotación total de trabajadores(as)	30 personas ▶ 10 Mujeres ▶ 20 Hombres
Gobierno de la organización	Directorio compuesto por los 5 co-Fundadores. Cuatro de ellos ocupan, además, cargos ejecutivos en la empresa. 3 gerencias: General, Comercial y de Marketing.
Perfil de trabajadores(as)	▶ Principalmente jóvenes menores de 35 años. ▶ 10 de 30 trabajadores son mujeres. ▶ La mayoría con formación profesional de distintas disciplinas.
Espacio de trabajo	El edificio en que se ubica OGR se divide en distintos pisos, de los cuales tres pertenecen a la organización, siendo estos el segundo, cuarto y quinto. Los espacios de oficina se dividen por áreas sin hacer diferencias por jerarquías, excepto en el caso de un director que posee una oficina propia. El primer piso del edificio corresponde al <i>lobby</i> y a un espacio de <i>co-work</i> en el que se proyecta la instalación de un café para acoger a las personas que hagan uso del espacio de trabajo.

3.1 Procedimientos metodológicos

3.1.1 Acceso al trabajo de campo

El primer contacto con Puntaje Nacional fue a través de una carta firmada por Andrés Zahler, Jefe de la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la cual fue enviada por correo electrónico al Gerente General de Puntaje Nacional. En ella se les invitaba a participar de la investigación y se daban a conocer los principales aspectos de esta, así como los requerimientos para su adecuado desarrollo.

El día 20 de enero de 2015, se reunieron dos profesionales del equipo investigador con el Director de Proyectos Nuevos y co-Fundador y la Gerenta de Marketing. En este se explicaron los alcances del estudio, sus etapas y los principales requerimientos que se harían a la organización para, con esa información, pasar a firmar la carta de compromiso y consentimiento informado de la participación de Puntaje Nacional, por medio de OGR,

en la investigación. Además, se seleccionó la fecha para la reunión *kick-off*. Cabe señalar que todas las actividades fueron coordinadas desde OGR, en base a lo requerido por el equipo investigador.

3.1.2 Estrategias de producción y registro de datos

Para producir los datos se utilizaron procedimientos y técnicas que nos permitieran tener una aproximación desde distintas perspectivas y con un nivel de profundidad relevante.

En las actividades realizadas, han participado un total de 21 personas y el detalle puede revisarse en la siguiente tabla. Todas las actividades mencionadas fueron realizadas en las oficinas de OGR.

8 TABLA: PROCEDIMIENTOS Y PARTICIPANTES TRABAJO DE CAMPO OGR

Actividad	Fecha	Asistentes
Reunión <i>kick-off</i>	28 de enero de 2015	5 Gerentes de área: Gerente General Fundador/Director Nuevos Negocios Gerente Comercial Fundador/Director de Operaciones Trabajador
Grupo focal 1	30 de enero de 2015	7 participantes
Grupo focal 2	13 de febrero de 2015	6 participantes
5 entrevistas	Entre 29 de enero y 09 de febrero de 2015	Fundador/Director Nuevos Negocios Gerente de Marketing Monitora colegios Nuevos Proyectos Fundador/Director de Operaciones
Taller de reflexión (fotografía)	20 de marzo de 2015	2 participantes

El terreno contó con la apertura y participación activa de los(as) trabajadores(as) de OGR durante todo el proceso, encontrando solo un par de dificultades de agenda durante el mes de marzo. Sin embargo, fue posible establecer y realizar las diversas actividades y procedimientos de investigación necesarios.

3.2 Análisis descriptivo

3.2.1 Puesta en marcha y formalización

3.2.1.1 Contexto del origen

El origen de esta organización se remonta a la motivación y dedicación de un grupo de jóvenes que se movilizaron y comprometieron a brindar acceso gratuito a herramientas de calidad en materia de educación. Desde esta perspectiva, uno de los principales elementos que contribuyó al desarrollo de esta idea radica en el compromiso adoptado por un grupo de amigos, que creía –y sigue creyendo– en la posibilidad de resolver una problemática social identificada.

“Yo creo que la clave fue, parte de las claves para tener el éxito que tenemos, que surgió todo de un grupo de amigos que teníamos intención real de hacer algo con un sentido, con un fin; no queríamos hacer una empresa, queríamos hacer algo con un fin.”

Desde esta motivación y compromiso por llevar a cabo el emprendimiento y transformarlo en una oportunidad para miles de jóvenes, los co-Fundadores debieron hacer una serie de sacrificios en función de sus deseos: posponer sus procesos de titulación por las largas horas dedicadas al proyecto, utilizar recursos de su propio bolsillo para satisfacer las necesidades de la empresa, entre tantas otras contribuciones donadas a una potente, pero a la vez, incipiente idea. Sin embargo, los sacrificios eran aceptados, ya que se mantenía el foco: poder contar con escuelas y colegios que estuvieran dispuestos a confiar en ellos y formar parte de la comunidad de OGR a través de su plataforma Puntaje Nacional.

Es desde la perspectiva social que surge con claridad la misión de OGR, la que se orienta a redu-

cir la brecha social y económica en lo relativo a la educación. Esta nace de la problemática social que pone luz sobre la desigualdad de oportunidades en el acceso a herramientas educacionales e instancias educativas gratuitas y de calidad para jóvenes, más allá de lo que ofrecen las escuelas, colegios y liceos. En este sentido, uno de sus co-Fundadores indica que:

“Estos chicos que están acá, no tienen las oportunidades que yo tuve para la preparación [para rendir PSU], por distintos motivos (...). Porque viven en regiones y no hay preuniversitarios, estos chicos en verdad porque no tienen las posibilidades económicas, entonces sería demasiado bueno poder hacer algo en que lograra llegar a ellos de forma masiva y de forma entretenida”.

En función de este deseo de hacer ‘algo’ para combatir la problemática social identificada y que pudiera llegar de manera masiva a los(as) potenciales usuarios(as), es que desde OGR conformado como empresa, se expresa su opción por utilizar la tecnología como medio para llegar a más personas y así cumplir con su propósito.

Como ya se ha mencionado, las primeras iniciativas fueron financiadas por los mismos co-Fundadores, lo que ha derivado en un consistente y coherente grado de austeridad en la gestión del negocio. Desde un comienzo, nunca se inclinaron hacia la solicitud de un crédito o cualquier otra forma que les permitiera gastar recursos con los que efectivamente no se contaba. La visión de no generar deudas ha sido un principio que hasta el día de hoy conservan como empresa.

Es desde esta base de austeridad que los co-Fundadores se obligaron a ser capaces de gestionar y ejecutar por sí mismos diversas funciones y tareas. Así, se encargaron de no atribuirle a la organización ninguna clase de gasto, para destinar los escasos recursos con que contaban a la

calidad del servicio que ofrecían. Hasta el día de hoy no cuentan con secretario(a), y cada uno(a) tiene comunicación directa con los(as) clientes(as) y usuarios(as).

Finalmente, la austeridad no solo se aplicaba en términos de la inversión para el negocio, sino que también respondía a la remuneración de honorarios por las horas de trabajo que invertían. Los co-Fundadores declaran haber trabajado por años sin percibir un sueldo, especialmente en la época en que aún eran estudiantes universitarios, y porque el foco estaba en que los recursos se destinaran al desarrollo de la herramienta.

3.2.1.2 Conformación de los equipos

El proceso de ingreso a OGR, a lo largo de su historia, pareciera estar determinado por la confianza en las personas candidatas a formar parte de la organización. La validación de dicha confianza ha sido dada, principalmente, por dos clases de situaciones: por un lado, las amistades de los co-Fundadores y de trabajadores(as) de OGR; y trabajadores(as) externos(as) que con su experiencia de trabajo con

Puntaje Nacional han formado un vínculo con los Fundadores, la misión y la organización.

Así, existe la confianza en las amistades cercanas, las que declaran: *“yo soy amigo de los cabros [co-Fundadores] de hace mucho tiempo, de años, de la vida (...) también vi crecer todo esto antes de salir a flote, entonces me gustó mucho el proyecto”*. Estas amistades muestran signos de una fuerte cercanía a la misión y proyecto que OGR propone, lo que junto con la valoración y confianza que los(as) trabajadores(as) tienen en ellos(as), pareciera generar un vínculo propicio para seleccionar a personas desde las redes individuales de contactos.

A tal grado de realidad llega este tema de la cercanía y amistad entre los co-Fundadores y trabajadores(as), que en el directorio se cuenta con: dos directores cuya relación es de padre e hijo; dos directores que son hermanos; mientras que el quinto, no tiene vínculos familiares, lo que agrega la posibilidad de imparcialidad necesaria.

Por otro lado, la creciente confianza en trabajadores(as) externos(as), o *freelance*, a OGR, que

colaboraron en instancias específicas, pareciera abrir un espacio legítimo de contratación al interior de la organización, dado que sus servicios son requeridos con un cierto grado de frecuencia que permite el surgimiento de amistad y disfrute en el trabajo conjunto. De esta forma, se genera un proceso de transición de la colaboración desde un rol externo hacia la incorporación a la empresa, lo que pareciera satisfacer muchos criterios de inducción acerca de las funciones (y condiciones) desde las que opera la organización. Estas situaciones parecieran revelar el actuar de procesos de reclutamiento inconsciente o pasivo, que se concretan en momentos en los que se cuenta con la capacidad de contratación, de manera consistente con la austeridad de la organización.

La opinión de los(as) entrevistados(as) es que estos procesos han sido los más eficientes y directos en la búsqueda de personas comprometidas y afines con el trabajo que se necesita realizar. En este sentido, enfatizan que los procesos de contratación, tal como se ha revelado, operan *“directamente y el que mejor ha funcionado es el contacto de amigos, de verdad, porque ese ‘camiseteado’ sabe lo que necesitamos, entonces va y no importa el mejor ingeniero comercial de tal lado. No, ve ahí, y dice, tú eres el que tiene las características.”*

Cabe también destacar que, quizás como consecuencia de los criterios expuestos en materia de conformación del equipo, se ha dado que los(as) trabajadores(as) de OGR corresponden en su gran mayoría a un segmento etario bastante acotado. Todos(as), excepto por dos o tres casos, están entre los 22 a 30 años de edad. Este hecho, claramente posiciona a los(as) trabajadores(as) dentro de un grupo que facilita las relaciones interpersonales y la comunicación, dado que no existen obstáculos debido a brechas generacionales. Se reconocen como personas parecidas, con temas en común, lo que junto al propósito compartido facilita el trabajo cotidiano.

3.2.1.3 Precariedades iniciales

Tal como se ha mencionado, la consciencia acerca del fin que persigue OGR ha sido un elemento fundamental como motor del crecimiento y desarrollo de la organización, promoviendo y contribuyendo cada día a la expansión del impacto social positivo que generan a través de sus proyectos e innovaciones. Sin embargo, esta tarea no viene exenta de dificultades y obstáculos iniciales que son característicos de todo proceso de emprendimiento, especialmente aquellos sociales:

“Éramos 4 personas, cuando mucho éramos 5 algunas veces. Entonces yo estaba en ventas, tenía que vender, tenía que después atenderlos y hacerles seguimiento, si necesitaban algo era como área ventas, posventa que ahora es. Antes era todo uno, aparte: que si había que hacer un evento había que ir a comprar las cosas, organizar el evento, la parte era todo uno, todos hacían todo”.

Como es común, en muchos casos de emprendimientos sociales, los Fundadores o el equipo base siempre está pendiente de todas las operaciones y tareas que conlleva la organización, debido al reducido número de trabajadores(as) iniciales y el encontrarse en un continuo estado de adaptación, a partir de las diversas necesidades que van apareciendo. Es por esto que las personas que se fueron integrando al equipo como trabajadores(as) revelan que, al inicio, todo era más experimental, con menos personas que hacían todo tipo de funciones.

También se señala la precariedad de las oficinas, pequeñas y no muy cómodas para el trabajo. Sin embargo, más allá de las dificultades que enfrentaron en sus orígenes, en términos físicos y de capital se entendía en aquel momento que todo esto era en función de un propósito mayor, que se plasma claramente en la misión de la organización. Esta precariedad es incluso recordada con cariño dado lo que significa al ver a lo que han llegado hoy en día.

Por último, con relación a las limitaciones, una de las que mayor tiempo se sostuvo fue la falta de recursos de financiamiento por las horas de trabajo de los co-Fundadores, lo que se ve reflejado en la austeridad que caracterizó a la organización desde sus orígenes. Como ya se ha mencionado, esto se interpreta como austeridad, lo que para ellos implica una resignificación muy positiva que permite concentrarse en la misión.

3.2.2 Relación con clientes(as) y usuarios(as)

3.2.2.1 Cercanía con los(as) usuarios(as)

La misión de la organización genera un alto grado de vinculación de los(as) trabajadores(as) con la realidad que viven los(as) usuarios(as). En este sentido, OGR en diversos casos ha optado por becar a colegios de modo tal que sus alumnos(as) puedan acceder a los beneficios que ofrece la organización. Para dar respuesta a esto, también se han generado iniciativas o ideas de apadrinamiento de colegios de escasos recursos por parte de empresas u otros establecimientos con más recursos.

“[Un colegio planteaba] ‘Yo no puedo pagar tanto, mi colegio es de escasos recursos’, entonces yo le decía ‘perfecto, ¿cuánto cree usted que es lo que puede pagar?’; ‘no sé, 0,7 UF’; ‘perfecto, 0,7 UF el precio, queda acordado conmigo y no lo vamos a mover nunca’ y eso fue, o sea, efectivamente, yo vendí así muchísimos colegios y nunca les cambiamos los precios”.

Es relevante destacar que la comprensión respecto de quién es el(la) cliente(a) es amplia: desde empresas que “apadrinan” establecimientos educacionales, entidades públicas, municipios, hasta las mismas escuelas y alumnos(as) que utilizan las herramientas. Para todos estos niveles existen instancias de retroalimentación, entendiendo que sus miradas son vitales para el ajuste constante y la sostenibilidad de los productos que se ofrecen.

“Tenemos hartos tipos de clientes, entonces en todos los niveles como que siempre nos hemos preocupado de escuchar y ser súper receptivos (...), ver si de alguna forma podemos ir constantemente mejorando las distintas herramientas que estamos ofreciendo y al final, como que no sacamos nada con ofrecer un montón de cosas si no funcionan”.

Junto con lo anterior, el sistema de monitores(as) que tiene Puntaje Nacional facilita la presencia de trabajadores(as) de la organización en relación directa con los(as) contratantes. De esta forma, se generan canales de comunicación directa entre Puntaje Nacional y las escuelas, lo que contribuye a la retroalimentación continua para verificar de qué manera se van relacionando los(as) usuarios(as) con los servicios que se ofrecen. Este estrecho vínculo con los(as) usuarios(as) facilita una adecuada comprensión sobre los elementos que generan el mayor beneficio para estos(as). Esto implica que continuamente los productos y servicios se vayan afinando y ajustando para cumplir con sus necesidades.

A su vez, esto también implica la continua innovación en distintos formatos que permitan alcanzar las metas propuestas, es decir, lograr subir los puntajes de

los(as) alumnos(as). Sin embargo, los procesos de innovación implican una alta complejidad dado que OGR tiene un alto alcance en términos de usuarios(as), que provienen de distintos contextos y necesidades.

3.2.2.2 Consecuencias colaterales del énfasis social

Un interesante contrapunto que se manifestó a raíz del marcado foco del trabajo en función de cumplir con la misión se expresa en que el énfasis del impacto en los(as) usuarios(as) puede, en algunos casos, resultar en una complicación desde el punto de vista del negocio. Esto, dado que en algunas situaciones la rentabilidad e incluso el modelo de negocios puede ser *bypasado* en función de que colegios y alumnos(as) que realmente requieren los servicios puedan acceder a estos. Y desde esta perspectiva, los Fundadores declaran que notoriamente esto puede conllevar un esfuerzo mayor, dejando el negocio en segundo

“Es un cabro que se destacaba porque era seco, él era un talento espectacular y que estén esas oportunidades de que esos talentos florezcan, yo creo que es lo que enriquece a una sociedad. Yo lo único que quiero es que Puntaje Nacional pueda ser ese vehículo, por ahora con los más motivados, y ojalá a futuro con todos”.

plano. Sin embargo, dado que esta clase de situaciones responde al espíritu organizacional, confían en que siempre se encontrarán los caminos o posibilidades de lograr la sostenibilidad del negocio:

“Es complicado también porque, de repente, como la empresa va creciendo más, también la empresa tiene que sobrevivir, también la gente tiene metas asociadas, entonces es complicado. Pero en el fondo yo creo que ese [el foco en la misión] es el espíritu que nos va a mantener siempre vivos”.

3.2.3 Significación del espacio laboral

3.2.3.1 Rol del propósito y atractivo del ambiente emprendedor

Un elemento central acerca de OGR, tal como ya se ha venido desarrollando, corresponde a la potencia de la misión de la

organización, la que genera un alto grado de motivación para los(as) trabajadores(as). En este sentido, ellos(as) revelan que su operación y gestión en OGR está siempre orientada al impacto social que ven como resultado de su trabajo. Dado que su objetivo es llegar a la mayor cantidad de niños(as) y jóvenes, se privilegia aceptar a todos(as), aunque no puedan pagar, para así lograr la transformación positiva de la vida de los(as) alumnos(as).

De esta forma, se aprecia coherentemente que el principal foco de su trabajo está puesto en la transformación positiva de la vida de los(as) usuarios(as) finales del servicio que ofrecen, y no en otra clase de indicadores de éxito o rentabilidad. Dentro de este mismo contexto, se revela en OGR que el impacto que generan en algunos(as) alumnos(as) en particular es el motor de una gran motivación para seguir llevando a cabo su misión.

Historias y experiencias de jóvenes que, por su situación socioeconómica no debiesen alcanzar los resultados de éxito y que en muchos casos logran, les hace ver de manera concreta y personalizada el impacto que tiene la organización en la vida de muchas familias. Esto, dado que los casos de éxito abren efectivamente las posibilidades de que la educación se transforme en un vehículo de movilidad social, y esto es algo que motiva a muchos(as).

Lo aquí expuesto refuerza la percepción de que son los(as) propios(as) trabajadores(as) quienes realizan a la empresa, siendo un aporte fundamental que experimentan al estar en contacto directo con los(as) clientes(as) y usuarios(as). Así, pareciera generarse y constituirse la coherencia integral en términos del involucramiento de las personas con la misión de la organización. Lo anterior es algo muy importante y valorado por los(as) trabajadores(as), dado que



es justamente reflejo de un alto grado de pertenencia y sentido del trabajo que, desde su perspectiva, no se da siempre en los espacios laborales.

Junto con el propósito, un segundo aspecto destacado es la posibilidad de ser parte de una empresa que aún se encuentra en su fase de emprendimiento. Ya sea desde intereses personales o conocimiento más académico de lo que implican los emprendimientos sociales, los(as) entrevistados(as) señalan su interés por desempeñarse en un ambiente innovador, desde donde aprender de primera fuente cómo funciona esta primera fase de una empresa. Algunos(as) trabajadores(as) incluso plantean que ser parte de OGR es una posibilidad de formación, para en el futuro poder ellos(as) también emprender por cuenta propia. *“Yo siempre había querido tener, o sea todavía tengo, las ganas de tener algo, una empresa propia, entonces como aprendizaje para después sí sale un emprendimiento”.*

3.2.3.2 Aspectos positivos de trabajar en OGR

Dado lo expuesto en cuanto a la conformación del equipo a través de la amistad y la confianza, quienes pasan a formar parte de OGR parecieran compartir valores y formas de relacionarse cercanas. Esto facilita que el lugar de trabajo se constituya como un espacio grato, desde la confianza y complicidad entre el equipo. Así, los(as) trabajadores(as) de OGR declaran que existe simpatía entre ellos(as), personalidades similares y que se les hace entretenido trabajar. Esto contribuye de gran manera a la configuración de un ambiente grato de trabajo.

Ligado a esto, señalan que OGR es un ambiente relajado, en el que se encuentran con personas abiertas, lo que a muchos(as) les facilita el proceso de integración a la organización. Desde esta perspectiva, también indican que:

“lo que me llamó harto la atención fue ese trato como muy cercano, que hasta ahora es, y como esa apertura de tratar todas las cosas. Y bueno, hablar y hacer de a poco que te escuchen, lo encontré muy positivo”.

Ahora bien, tal como se menciona en la cita anterior, la comunicación entre los(as) integrantes de la organización es un elemento central, especialmente para la expansión del impacto de su operación. En este sentido, se hace ver que la comunicación y el buen ambiente de trabajo son factores clave para generar una buena gestión lo que, en último término, se ve reflejado en la calidad de los servicios que ofrecen.

Es dentro de este ambiente grato de trabajo donde también se valora, por parte de los(as) trabajadores(as) y líderes, la aceptación de los errores, dado que estos son vistos como parte natural del proceso de trabajo y de la vida. Sin embargo, cabe resaltar que la aceptación y legitimidad del error ha de ir acompañada de la proactividad en el aprendizaje y corrección o rectificación de los procesos o tareas. Esto produce que las personas se sientan vistas y respetadas, convirtiendo al trabajo en una experiencia grata y satisfactoria.

Al mencionar los aspectos positivos, varios(as) entrevistados(as) hacen una comparación con otras experiencias laborales que fueron negativas. Algunos(as) mencionan trabajos en que quizá la remuneración era atractiva, pero no existía un sentido ni trascendencia en las labores que realizaban. Tareas mecánicas, sin espacio para la creatividad ni para propuestas, a un ambiente donde todo ya estaba definido de manera inamovible. Además de estos aspectos más estructurales, mencionan factores de relaciones entre las personas, donde se generaban ambientes desagradables sin espacio para el error como generador de aprendizaje, o discriminatorios según el estrato social de los(as) trabajadores(as).

La principal consecuencia positiva, desde el ambiente de OGR, es que el espacio de trabajo se convierte en un ámbito de aprendizaje en el que las personas logran perfeccionar y mejorar el modo en que llevan a cabo sus tareas.

Por otro lado, los(as) trabajadores(as) expresan estar *“más comprometidos con el problema que con la empresa”*, dado que el reducir las brechas educacionales es una necesidad urgente. Esto pareciera mostrar el alto grado de influencia que genera la misión sobre las personas, contribuyendo a la expansión de la fibra o ADN social de quienes pasan por OGR. En este sentido, declaran que *“el tema de sentir que estoy haciendo algo, aportando un poco a las personas que necesitan ayuda, como que me siento súper retribuida en ese caso”.*

Por lo anterior, muchos(as) trabajadores(as) declararon lo importante que resulta para ellos(as) que su trabajo se traduzca en impacto social, y que esto sea fuente de la mayor recompensa que puedan recibir. Muchos(as) de ellos(as) provienen de anteriores trabajos en los que las remuneraciones eran mayores en términos económicos, sin embargo eso no produce la satisfacción que buscan, la cual es principalmente de carácter social.

3.2.4 Estructuras y dinámicas de trabajo

3.2.4.1 Rol de los Fundadores

Tal como se describe en un comienzo, los líderes, es decir los co-Fundadores de Puntaje Nacional, cumplen diversos roles centrales para la organización. Más allá de las funciones específicas, su liderazgo es fundamental en la gestión organizacional, y además algunos son ejemplo para quienes trabajan en la empresa. Por ejemplo, el tema de la austeridad es una fuente de inspiración con respecto a su compromiso.

Así, pareciera generarse un estrecho vínculo entre la austeridad y el liderazgo de los co-Fundadores de OGR, en el sentido que los(as) trabajadores(as) ven la relevancia de que los líderes hayan comenzado desde abajo, tanto en las tareas que realizan como también en la austeridad ya mencionada. Del mismo modo, existe una gran valoración y respeto sobre la pasión desde la cual se conducen dentro y fuera de la organización.

Por otra parte, es interesante ver que los(as) mismos(as) líderes son capaces de realizar una lectura crítica en términos de la gestión de su liderazgo, y surge la distinción acerca de las distintas clases de liderazgo que ejercen. En este sentido, apelan a la necesidad de generar un lineamiento y armonía entre los distintos ejercicios de liderazgo: interno, en términos de la gestión organizacional; equipo, en la capacidad de gestión de quienes son “reportes” inmediatos; y externo, con relación a la capacidad de inspirar a colegios y alumnos(as). De esta forma, dejan abierto su propio proceso interno, como co-Fundadores, de continuar aprendiendo y generando cambios con miras a un mayor impacto positivo de su gestión y operación.

“Eso yo creo que ha sido nuestro gran problema, yo creo que cada uno de los socios tiene distintas características y vive un poco la organización de forma distinta. Yo creo que, por ejemplo, [Fundador] en esta fase no es tan bueno para transmitirla de forma interna, él cuando va a las charlas a los colegios lo hace en forma espectacular y los alumnos realmente, onda muy bien en esa área, pero yo creo que internamente no lo logra transmitir. Yo creo que yo tampoco lo logro, lo logro con mi equipo más cercano, mi radio de acción es muy chiquitito, porque además yo siempre estoy buscando como desarrollo de cosas nuevas, que es lo que más me mueve y [Fundador], yo creo que es el que más lo logra transmitir”.

En estas circunstancias, los(as) líderes de la organización siguen aún realizando las tareas que los(as) caracterizaron en la puesta en marcha de la empresa. Es por esto, que en términos de gestión interna, conservan un alto grado de movilidad y conocimiento acerca de las diversas áreas, dado que en algún momento ellos(as) cumplieron todas las funciones, ahora deben velar por el adecuado funcionamiento de estas partes.

Por otro lado, en términos de gestión con el público, usuarios(as) e instituciones, los co-Fundadores continúan con su tarea de dar a conocer lo que hace OGR, abriendo nuevas oportunidades y espacios a través de los cuales contribuir a la reducción de la brecha educacional, la constitución de alianzas estratégicas que les permita continuar con su cruzada, entre otras.

Sin embargo, al crecimiento explosivo y la visibilidad que ha ido adquiriendo OGR, también se ha sumado la tarea de cuidar con más precaución la integridad de la organización. En diversas circunstancias, han tenido la oportunidad de obtener mayores recursos y los(as) han desestimado, ya que hubiese implicado la pérdida de control sobre ciertas decisiones organizacionales. Es por esto, que parte de las tareas de los líderes es tomar decisiones difíciles al poner sobre la balanza el crecimiento del impacto, versus el negocio que permite la sostenibilidad de la organización.

3.2.4.2 Tareas y roles

Tal como ya se destaca en puntos anteriores, el contexto de buena comunicación en OGR permite que se abra el espacio para que la opinión y participación de las personas sea una base desde la que se realiza el quehacer cotidiano. En este sentido, se revela un modo de trabajo que se realiza, desde el operar de manera conjunta entre las distintas áreas de la organización, como una manera legítima y natural de gestionar el trabajo. Esto también contribuye de gran manera a la motivación y las ganas de trabajar en la organización, dado que facilita diversos espacios de participación y conexión con las tareas.

“Yo creo que hay bastante comunicación por dentro, creo que una de las cosas clave para que funcione algo, al producto final como decías tú, es como lo que hay interno y la cadena que se forma en el trabajo diario. Entonces todas las áreas entregan ese aporte y, en el fondo, existe esa conexión y cuando sentimos que se va perdiendo ‘oye quizás con el tiempo podríamos verlo’ y como que en el fondo nos comunicamos todos y eso finalmente lo agradece enormemente la gente que está recibiendo este servicio”.

Junto con la posibilidad de proactividad, la motivación por generar un alto impacto, también ha abierto las posibilidades de realizar procesos de colaboración entre áreas, dado que se organizan reuniones en las que funciones técnicas específicas toman en consideración la experiencia de personas que se desenvuelven en otras labores y áreas de la organización. Todo esto, desde la consciencia de que los(as) trabajadores(as), con su experiencia laboral, pueden ser un gran aporte con miras al beneficio de los(as) usuarios(as) finales de los productos y servicios de OGR.

“Entonces como que me inviten a esas reuniones [de ingeniería] para saber qué es lo que opino, como que siento que les soy un aporte en el caso que como conozco tanto el tema de la plataforma y conozco tanto lo que quieren los colegios y lo que necesitan, eso me hace sentido en el aporte que puedo dar”.

3.3. Análisis temático-crítico

3.3.1 Innovación social

Sin lugar a dudas, los(as) líderes y trabajadores(as) de OGR ven la organización como un espacio innovador y de alcance social, con un marcado énfasis puesto en el foco principal que tiene la misión. El continuo contacto con los(as) usuarios(as) ha sido pieza clave en el desarrollo de los productos y/o servicios que ofrece OGR actualmente y los que se piensan poner en marcha en el futuro.

Desde esta perspectiva, el uso de la tecnología para resolver un problema social ha sido fundamental como atributo de innovación. Ante la necesidad de disminuir las brechas en materia de educación, fueron capaces de identificar una forma más eficiente y escalable de dar acceso a un amplio número de usuarios(as), inicialmente desde Puntaje Nacional, y luego con los otros productos que han desarrollado. La tecnología ha permitido movilizar el alcance del

impacto positivo de los productos de OGR a miles de usuarios(as) a lo largo de Chile y sin costo; y, por otro lado, ha permitido generar innovaciones en distintos formatos encontrando las mejores formas que permitan el mayor beneficio posible para estos(as) usuarios(as).

Esta búsqueda de un medio innovador para abordar brechas organizacionales se origina a partir del interés por resolver una problemática social, lo que ha sido efectivo desde el impacto y los resultados. Se puede afirmar que el alto número de usuarios(as) y casos de éxito que ha significado el uso de las plataformas son un importante indicador en términos de su eficacia en el alcance de sus objetivos propuestos. En este sentido, el éxito para la organización, que significa que alumnos(as) sin recursos económicos suficientes puedan acceder a herramientas educativas de manera gratuita, se ha ido

cumpliendo a través de la concreción del objetivo de brindarle a estos(as) estudiantes la igualdad de oportunidades en cuanto a su derecho de acceder a las adecuadas herramientas de educación.

Junto con esto, si bien ya se han desarrollado productos exitosos, se ha mantenido el mejoramiento para no dejar estancada la innovación. La retroalimentación continua que existe con sus usuarios(as) les ha permitido que su misión organizacional y la tecnología se vayan adecuando de manera consistente con la realidad de las necesidades que los(as) usuarios(as) viven. Así, se posibilita el proceso de personalización de los productos y/o servicios en función de la solución de la problemática social en materia de educación, logrando así cada vez propuestas más novedosas, efectivas y eficaces.

Otro aspecto importante que revela el impacto de OGR, se ve manifestado en el cambio de per-

cepciones que las personas están comenzando a tener hoy en día acerca de la preparación online para la PSU: la posibilidad que le ofrecen a miles de usuarios(as) a lo largo de Chile de tener una instancia gratuita *online* para obtener los materiales y herramientas necesarias para preparar sus estudios. Todo esto ha significado el surgimiento de un nuevo espacio virtual para estudiar, lo que ha resultado en un nuevo ámbito de prácticas sociales en el campo de la educación.

Este impacto positivo de cara a la problemática social ha permitido la sostenibilidad de la empresa. Si bien se mantiene cierta austeridad, OGR cuenta con las condiciones suficientes para tener trabajadores(as) contratados(as) y con salarios que logran ofrecer condiciones atractivas de empleo. De esta manera, esta sostenibilidad, junto al fuerte compromiso con la misión, hace de OGR una empresa social con

amplio potencial de continuo crecimiento y expansión.

La evolución de la organización ha estado marcada por el énfasis en la misión que persigue OGR, respondiendo de manera directa a su compromiso con los(as) usuarios(as) finales de sus plataformas, y también a la escalabilidad del impacto de esta. En este sentido, la innovación social que ofrecen se manifiesta en el uso de la tecnología de manera personalizada en función del beneficio de los(as) estudiantes y profesores(as) que utilizan las plataformas que OGR ofrece para reducir la brecha en el acceso a herramientas educativas. Desde esta perspectiva la innovación social se entiende como el vehículo que permite llegar e impactar, de manera masiva y positiva, a miles de usuarios(as) a lo largo de Chile. Así, la evolución de la organización ha permitido un crecimiento expansivo del impacto positivo en la vida de los(as)

usuarios(as) de las plataformas de OGR para así contribuir a la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación en Chile.

3.3.2 Colaboración

Actualmente, la colaboración en OGR pareciera ser un aspecto central de su desarrollo y operación. Tal como lo plantean sus Fundadores, y posteriormente también refuerzan los(as) trabajadores(as), OGR desde sus inicios se ha caracterizado por promover la autogestión y compromiso con el quehacer organizacional. Desde esta perspectiva, en los inicios los co-Fundadores debían realizar una multiplicidad de tareas con el propósito de alcanzar los resultados esperados. En este sentido nunca se contó, en aquel momento ni tampoco ahora, con trabajadores(as) de apoyo como secretarios(as) o asistentes, porque se consideraba, y aún se considera, que muchas de esas tareas son autogestionables. Todo esto surge

desde el espíritu de la austeridad inicial y se refuerza con las visiones de proactividad y compromiso con el trabajo desafiando las estructuras jerárquicas clásicas. De esta manera, la gran mayoría de las personas en OGR entienden cómo funciona el sistema en su totalidad, por lo que son capaces de conocer y entender el trabajo del resto, siendo este un elemento importante para la colaboración y el intercambio de saberes y experiencias para, por ejemplo, la definición de nuevos productos. Esto es posible dado el nivel de empatía que se genera de unos(as) con otros(as).

Por otro lado, se rescata el hecho de que uno de los principales factores que también contribuye a la colaboración responde al principio de ingreso de los(as) trabajadores(as) a la organización: la confianza. La literatura afín y la experiencia refuerzan el hecho de que la confianza es la base de la conformación de equipos de trabajo colaborativos y también de espacios de colaboración en el resto de los ámbitos de la vida. En este sentido, esta confianza posibilita que las personas se sientan libres y autónomas en la posición que ocupan dentro de la organización, facilitando el *engagement* que estas tienen con la labor que ejecutan. Además, existe la conciencia en cada empleado(a) de que su trabajo es valorado, siendo ellos(as) validados(as) desde sus roles específicos y, desde este reconocimiento, son capaces de generar cambios o propuestas al interior de la organización.

Esta confianza se ve facilitada por el ambiente de trabajo que se genera al interior de la empresa, el cual está fuertemente determinado por el propósito de la organización. El poner el foco en los(as) estudiantes o profesores(as) que son usuarios(as) del sistema los distingue de aquellas empresas donde el foco está en el lucro y la obtención de utilidades, en que son los(as) dueños(as) de la empresa los(as) que se enriquecen. El valor social de su propósito sienta las bases para una mejor integración de la vida personal y profesional, lo que genera un espacio de mayor bienestar para los(as) trabajadores(as).

En esta misma línea, la colaboración también se manifiesta en la importancia que otorgan los(as) empleados(as) a los espacios de comunicación y respeto que existen entre ellos(as) y los fundadores. Desde esta perspectiva, la comunicación y el respeto resultan piezas clave para la cohesión de los equipos de trabajo lo que, conjugado con la buena calidad de las relaciones personales entre los(as) empleados(as), configura un ambiente laboral propicio al buen trato, como también hace posible la sinergia entre los quehaceres y visiones de los(as) trabajadores(as).

Por otro lado, un aspecto importante que revela las aristas colaborativas del quehacer en OGR viene dado por la percepción de los(as) trabajadores(as) sobre la capacidad de aceptación or-

ganizacional con respecto a los errores, lo que contribuye a que la organización sea reconocida como un espacio en el que el aprendizaje es parte integral y válido del proceso de trabajo. En este sentido, dado que los errores son válidos y reconocidos, se abre el espacio para que las personas puedan transparentar su posición, lo que reduce considerablemente las posibilidades de negligencias. Esto es debido a que la colaboración en torno a los desafíos y problemáticas que se puedan enfrentar en el día a día está abierta, y estos se pueden afrontar de manera colectiva para hallar solución.

Sin embargo, el contrapunto que comienza a surgir actualmente corresponde al amplio nivel de crecimiento que ha sufrido OGR en el último tiempo, lo que ha significado un desafío para la conservación de las dinámicas colaborativas expuestas. Dos aspectos relevantes en esta línea tienen que ver con el rol de los(as) líderes y el desarrollo de los(as) trabajadores(as). En primer lugar, si bien se valora la posibilidad de autogestión o libertad en el desarrollo de las tareas, es importante que los(as) líderes puedan configurar sus roles de mejor manera dando, en ciertos casos, mayor orientación a los(as) trabajadores(as). Esto incluso aplicaría, por ejemplo, a ser más enfáticos(as) en la libertad para crear y proponer, de cara a los(as) trabajadores(as), un elemento vital para el trabajo colaborativo.

En segundo lugar, desde el punto de vista del desarrollo de las personas, la motivación es un aspecto clave. Si bien hasta ahora esta se ha mantenido en su relación con el fuerte sentido social que asignan a sus labores, no puede descansar solo en este aspecto. Se vuelve necesario llevar a cabo acciones con foco en los(as) trabajadores(as), como fin en sí mismo, considerando que existen otros factores que pueden mantener su compromiso con la empresa. Esto incluye el sentido social, pero se extiende también a elementos como beneficios, compensación y posibilidades de crecimiento profesional y personal.

Más allá del desafío que esto pueda significar, el hecho de que los(as) trabajadores(as) y Fundadores de OGR sean conscientes de este desafío y posible obstáculo, abre las puertas a que este no escale y puedan tomarse las medidas y acciones necesarias para conservar las bases

de las dinámicas colaborativas al interior de la organización, ya que estas resultan como el modo espontáneo de compartir y “hacer juntos” al interior de la organización. Todos estos son los aspectos que, en conjunto con el impacto de la misión, hacen que trabajar en OGR sea una experiencia que se disfruta desde el despliegue de las potencialidades y capacidades de las personas que conforman a la organización.

A P R E
 N D I Z
 A J E S

3.4 Aprendizajes

3.4.1 Virtuosismo de la confianza, comunicación, colaboración y motivación

En la actualidad, la confianza, comunicación, motivación y colaboración son cuatro conceptos que juegan un rol importante en las declaraciones organizacionales de muchas empresas tradicionales. Sin embargo, la adecuada gestión y el suceder práctico del operar desde estos modos de relacionarse entre personas, enfáticamente características relacionales y no tan solo declaraciones de intención de conducta, son cruciales para ambientes virtuosos de trabajo.

Esto no solo se ve reflejado en los resultados numéricos de los procesos, sino que en la valoración, reconocimiento y significación que los(as) trabajadores(as) hacen hacia estos modos de relacionarse y la propia empresa que los sustenta.

En este sentido, este reconocimiento y darse cuenta sobre el suceder práctico de estos modos de relacionarse contribuyen a que las personas puedan reflexionar y acordar sobre cómo conservar y expandir estos modos de relacionarse que les generan valor y bienestar. De esta forma, se abre el espacio para establecer procesos orgánicos de aprendizaje sobre sí mismos(as) como trabajadores(as) y sobre la empresa en términos de la cultura organizacional que realizan.

3.4.2 Trabajo en terreno para conocer a los(as) usuarios(as) y constante validación del producto y/o servicio

Conservar canales y medios de comunicación directa y presencial con los(as) usuarios(as) de los productos y/o servicios de la organización/empresa es fundamental para la conservación de los procesos de innovación y mejoras. Dentro de este contexto de innovación, la tecnología es una herramienta fundamental para escalar el alcance e impacto de los productos y servicios de las empresas. Sin embargo, la tecnología no logra sustituir la riqueza del encuentro presencial entre los(as) integrantes de la empresa y los(as) usuarios(as).

El contacto presencial con los(as) usuarios(as) es fundamental para conocer sus visiones, perspectivas y percepciones acerca de cómo impactan y aportan los servicios y/o productos de cualquier em-

presa. Una empresa/organización que pretenda mantenerse en el mundo de la innovación ha de ser capaz de conservar canales de continua consulta y validación de las transformaciones o impactos significativos que su producto o servicio genera en las vidas de sus usuarios(as).

Por tanto, los(as) usuarios(as), clientes(as) o destinatarios(as) del producto o servicio deben ser comprendidos(as) como sujetos activos por parte de la organización, la cual ha de ser capaz de relacionarse constantemente con estos(as) para, de manera conjunta, generar procesos de co-creación y co-construcción que le permitan auto-observarse y cuestionar la pertinencia y la coherencia que se da a nivel de propósitos, productos o servicios.

Caso: Importa

“Aquí es algo diferente, como un oasis dentro de la cárcel, porque este es un espacio diferente que tenemos, si usted ve, hay puras rejas y en este espacio nos sentimos diferentes”.

INFORMACIÓN GENERAL PROYECTO IMPORTA

Proyecto Importa es una empresa que se define a sí misma como un negocio inclusivo (hoy certificada como Empresa B) cuyo foco es el diseño local y la inclusión social. Su propósito es transformar los espacios intrapenitenciarios en oportunidades de trabajo por medio del desarrollo de productos sostenibles a partir de materias primas y procesos productivos responsables, integrando a su cadena de valor mano de obra privada de libertad.

Página web	http://www.proyectoimporta.cl/
Año de fundación	2011
Producto o servicio que ofrece	Productos de diseño responsable, ya sea en sus materias primas o en sus procesos productivos, hoy en día orientados, principalmente, a la costura industrial. Un ejemplo, son los bolsos que se desarrollaron para el festival musical Lollapalooza, que fueron fabricados a partir del descarte de PVC de la empresa Lotus Producciones.
Misión, visión, valores	<p>Misión</p> <p>Transformar los espacios intrapenitenciarios en talleres laborales y sociales que permitan promover y contribuir a la inclusión de individuos en vulnerabilidad social, gracias al desarrollo de productos sostenibles que privilegian tecnologías y materiales existentes en el mercado nacional, restituyendo las condiciones humanas básicas que han sido rotas durante el proceso de reclusión penal.</p> <p>Visión</p> <p>Ser la primera empresa inclusiva que establece y valida un modelo de negocio inclusivo y un modelo de intervención social sustentable, que pueda ser replicado y escalado en todas las cárceles del país.</p> <p>Objetivo</p> <p>Establecer un nuevo modelo de negocio inclusivo y un modelo de inclusión social, restituyendo y reconstruyendo las condiciones básicas de las actividades humanas que han sido rotas durante el proceso de reclusión penal.</p>
Número de clientes(as) o usuarios(as)	Actualmente tiene 4 clientes institucionales: Movistar / Teatro del Lago en Frutillar/ Festival Lollapalooza / Productora. No llegan directamente a usuarios(as) finales de sus productos.

<p>Redes de colaboración para el funcionamiento del negocio</p>	<p>Profesionales de apoyo: Serie de profesionales, permanentes y esporádicos, que conforman el ciclo de intervención social donde se trabaja en un plano más psicológico, conductual y recreativo de los internos.</p> <p>Equipo de trabajo: Este grupo está constituido por los internos, quienes trabajan a través de una metodología colaborativa sobre la base de que cada fase productiva es indispensable para el desarrollo de un producto.</p> <p>Proveedores(as): Con quienes se hacen alianzas, debido al carácter inclusivo del proyecto, sumándolos a la causa.</p> <p>Clientes(as): Apuestan a la venta por volumen, con clientes que deseen productos responsables con el medio y la sociedad, haciéndose parte de este problema y contribuyendo desde la compra a un precio justo.</p> <p>Gendarmería: Son quienes facilitan el espacio, los ingresos y egresos de los productos, materias primas, maquinaria y profesionales, además de la seguridad y resguardo en la unidad penal.</p> <p>En particular, su área técnica presta ayuda para el cumplimiento del protocolo de la unidad penal, además de la selección de internos que ingresan al taller y coordinación de ciertas actividades.</p> <p>Patrocinadores(as) y colaboradores(as): Se financian a partir de los aportes monetarios de INJUV, FOSIS y Socialab, además de recibir asesoría constante de parte de Empresas B y Socialab, lo cual les permite ampliar sus redes de contacto.</p>
---	---

ESTRUCTURA INTERNA Y TRABAJADORES(AS)

<p>Dotación total de trabajadores(as)</p>	<p>Equipo coordinador</p> <p>Tres diseñadoras.</p> <p>Profesionales de apoyo</p> <p>Dos profesoras de yoga, una abogada y una diseñadora de vestuario.</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Cinco internos.</p> <p>Profesionales externos ocasionales</p> <p>Además, ocasionalmente reciben apoyo de profesionales externos en ámbitos como la salud o la recreación, entre otros.</p>
---	---

<p>Gobierno de la organización</p>	<p>Equipo coordinador</p> <p>La organización está encabezada por el equipo coordinador, el cual está liderado por una diseñadora industrial (gestora y Fundadora, 2011), que se complementa hace más de un año con dos diseñadoras industriales más.</p> <p>Este equipo se encarga de coordinar y gestionar, tanto el taller al interior de la cárcel como el diseño, la distribución y comercialización de los productos con los(as) clientes(as) y usuarios(as).</p>
<p>Perfil de trabajadores(as)</p>	<p>Equipo coordinador</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mujeres, todas diseñadoras, jóvenes de 26 a 30 años. ▶ Una de ellas, la gestora y Fundadora del proyecto, y las otras dos ingresaron hace un año y medio, aproximadamente, a hacer su práctica y decidieron quedarse de manera permanente. <p>Equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Perfil Interno C.C.P. Colina II <p>Sujetos que fluctúan entre las edades de 26 y 41 años, con estudios de enseñanza media completa, la mayoría en estado civil de conviviente. Son reincidentes, y gran parte se encuentra cumpliendo condenas por los delitos de robo con intimidación, presentando alto y mediano compromiso delictual. Sus cumplimientos de condenas oscilan entre los años 2016 hasta 2024.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Perfil General Internos C.C.P. Colina II <p>Se caracterizan por bajo nivel educacional, por no tener experiencia laboral, actividad delictual en escalada, casi un 90% reincidente, consumo de drogas, familias disfuncionales.</p> <p>Profesionales externos(as)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Profesionales en distintas áreas: psicología, yoga y meditación, leyes, medicina, diseño de fotografía, arte y cocina, entre otros. ▶ La mayoría entre 26 y 40 años, que participan de forma voluntaria en paralelo a sus trabajos estables. ▶ Las profesionales fijas son la psicóloga, la instructora de yoga y meditación, la diseñadora de vestuario y la abogada.
<p>Espacio de trabajo</p>	<p>El equipo coordinador no cuenta con oficina de trabajo. La producción se realiza en el C.C.P Colina II, en un taller cedido y habilitado para tales fines.</p>

4.1 Procedimientos metodológicos

4.1.1 Acceso al trabajo de campo

El primer contacto con Proyecto Importa fue a través de una carta firmada por Andrés Zahler, Jefe de la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la cual fue enviada por correo electrónico a la Fundadora. En ella se les invitaba a participar de la investigación y se daban a conocer los principales aspectos de esta, así como los requerimientos para su adecuado desarrollo.

La etapa de terreno en Proyecto Importa comenzó el día 23 de enero de 2015, en una reunión con parte del equipo coordinador. En dicha reunión, el equipo investigador (compuesto por dos personas) les explicó los alcances del estudio, sus etapas y los requerimientos que se les harían, para que pudieran transmitir esta información a la Fundadora y líder del proyecto, que en ese momento se encontraba de viaje.

A partir de esta primera reunión los investigadores siguieron en contacto con el equipo coordina-

dor para aclarar todas sus dudas o inquietudes respecto del estudio, tras lo cual decidieron que la empresa sí deseaba ser parte del mismo. Se acordó comenzar en terreno el día miércoles 18 de febrero de 2015. Para ello el equipo coordinador, con apoyo de la dupla investigadora, debió comunicar y explicar a Gendarmería del C.C.P. Colina II en qué consistiría el estudio y que implicancias tendría en cuanto al ingreso al recinto penal. Particularmente con esto, se buscaron las autorizaciones correspondientes para que los investigadores pudiesen visitar el recinto penal, conversar con los internos que trabajan en el Proyecto Importa, conocer el taller donde realizaban sus labores y registrar con audio estas actividades.

Finalmente, Gendarmería autorizó el ingreso del equipo investigador al C.C.P. Colina II durante las últimas dos semanas de febrero y la primera de marzo. Esta autorización se tradujo en cuatro

visitas a los internos y una visita al área técnica del recinto.

4.1.2 Estrategias de producción y registro de datos

Para producir los datos se utilizaron procedimientos y técnicas que permitieran obtener una aproximación desde distintas perspectivas y con un nivel de profundidad relevante.

En las actividades realizadas han participado un total de 9 personas, cuyo detalle puede revisarse en la siguiente tabla:

9 PARTICIPANTES TRABAJO DE CAMPO PROYECTO IMPORTA

Actividad	Fecha	Asistentes
<i>Kick-off</i>	18 de febrero de 2015	8 participantes: > 2 miembros del equipo coordinador > 6 internos del equipo de trabajo ¹⁰
Grupo focal	20 de febrero de 2015	6 participantes: > 1 miembro del equipo coordinador > 5 internos del equipo de trabajo
Taller de reflexión	23 de febrero de 2015	6 participantes: > 1 miembro del equipo coordinador > 5 internos del equipo de trabajo
3 Entrevistas	Entre el 25 de febrero y el 13 de marzo de 2015	Fundadora / Miembro del equipo coordinador Miembro del equipo coordinador Funcionaria del área técnica de Gendarmería del C.C.P. Colina II

La reunión *kick-off*, a la que asistieron la mayoría de los miembros de la organización, pretendía socializar los hitos del estudio, su propósito y objetivo. Además, se reflexionó en torno a la misión de Proyecto Importa y respecto de la realidad que viven en C.C.P. Colina II. El grupo focal y el taller de reflexión en base a fotografías se enfocaron en capturar, principalmente, la visión y opinión de los internos respecto de Proyecto Importa, del equipo coordinador, de la realidad carcelaria en Chile, entre otras temáticas. Todas estas instancias fueron grabadas y consideradas como parte del análisis, con el consentimiento de los(as) participantes.

¹⁰ Al inicio de esta actividad el equipo de trabajo de Proyecto Importa estaba constituido por siete internos. Seis de ellos participaron del *kick-off*. Después de esta primera actividad, uno de los internos presentes, más el interno que no participó de la actividad, fueron expulsados de Proyecto Importa según las regulaciones de la empresa.

4.2. Análisis descriptivo

4.2.1. Conformación y trayectoria

4.2.1.1 Objetivos y propósito

En cuanto al modelo de negocio desarrollado por la organización, este se configuró en torno al interrogante “¿cómo diseñamos responsablemente a partir de las materias primas, pero lo hacemos converger con el diseñador responsablemente desde una mano de obra también responsable?”.

El foco que persigue Proyecto Importa dice relación con el desafío de integrar, en un mismo modelo, tanto el ciclo productivo como el ciclo de intervención social, involucrando, además, a todos(as) los(as) agentes relevantes; clientes(as), proveedores(as), Gendarmería y Ministerio de Justicia. Esto significa que, parte del objetivo social de Proyecto Importa es promover el desarrollo integral de los internos, lo que contempla, no solo entregarles conocimientos y herramientas técnicas, sino tam-

bién que se constituyan en un espacio de desarrollo de habilidades interpersonales, así como de habilidades de trabajo, que les permitan desenvolverse de manera más adecuada en otros contextos.

“A lo mejor tú haces un curso de capacitación en piso flotante. Yo no pretendo que ellos salgan y se dediquen a eso, pero ya con hacer un curso les enseñas otras cosas. Respetar normas dentro de un contexto, digamos de aprendizaje, el trabajo en equipo, el respeto por el otro, y así un montón de cosas que son, a lo mejor, chicas, pero que después para ellos son súper importantes”.

El propósito de este trabajo es mostrar y dar a entender el contexto social y familiar bajo el cual crecieron la mayoría de quienes hoy se encuentran privados de libertad, junto con el contexto actual bajo el cual viven, en los centros de cumplimiento penitenciario. Entendiendo ambos es posible evidenciar que la entrega de herramientas o conocimientos técnicos no son suficientes para lograr la reinserción de estos en la sociedad, sino que además se necesita generar habilidades y hábitos que no tuvieron oportunidad de desarrollar con anterioridad.

“Estábamos obviando todo el entorno donde estaban ellos, y todos los problemas que conllevaba el no tener a la familia cerca todo el rato, el no tener un sueldo, el no tener higiene, entonces ahí nace el tema de integrar este ciclo de intervención social, y ahí decidimos que ambos tenían que converger... si tú haces uno sin el otro, ¿tú que estás creando al final? Son personas que sí aprenden a trabajar, pero no cambian su hábito”.

A su vez, parte de la visión integral de Proyecto Importa es, no solo proponer un modelo social-laboral de trabajo, sino que, además, validarlo y que este pueda ser replicable en otros centros de cumplimiento penitenciarios.

4.2.1.2 Evolución temporal

Esta organización nace como un proyecto universitario de dos jóvenes diseñadoras, que buscaban generar productos ambientalmen-

te responsables elaborados por internos del C.C.P. Colina II, centro de cumplimiento penitenciario con bajas tasas de actividad laboral, de manera de generar, además, un aporte social, optimizando su funcionamiento, dado que tenían un interés y un vínculo personal anterior con el tema carcelario.

Con el tiempo, lo que se inició como una iniciativa más bien experimental fue cambiando en razón de las distintas circunstancias y dificultades que se han ido enfrentando en el transcurso del proyecto. Por un lado, el equipo fundador y coordinador, compuesto por las dos jóvenes diseñadoras, cambió, y ahora solo una de ellas permanece en un rol de coordinación, junto con otras dos nuevas integrantes que se sumaron posteriormente. Por otro, el equipo de trabajo, compuesto por internos del C.C.P. Colina II, comenzó con altas tasas de rotación, llegando hoy en día a un equipo más reducido, integrado por internos que, en su mayoría, ya tienen más de un año de experiencia al interior del proyecto, lo cual ha dado como resultado un equipo más sólido y compacto.

En cuanto a los productos, el equipo coordinador se dio cuenta de que no eran los más idóneos, considerando la relación entre costos de producción e ingreso asociado a la venta. En este sentido, la producción debió reorientarse para centrar el trabajo de Proyecto Importa en un solo ru-



bro productivo, que sin embargo fuera lo suficientemente amplio para generar variedad de productos. Fue así como, en conjunto, el equipo coordinador y el equipo de trabajo decidieron elegir la costura como rubro productivo.

Por el lado del impacto social, la organización se constituyó como una empresa formal, con una visión y misión claras y con un modelo de negocio concreto que implicaba generar un impacto mayor en quienes participaran de él. En este sentido, el trabajo concreto de diseño que Proyecto Importa generaba pasó a constituir, no solo un fin, sino, principalmente, un medio a través del cual aportar al desarrollo integral de los internos que participaran de él.

“La empresa, en este caso, fue cambiando, también. Al principio, a lo mejor, era hacer ciertos productos, después otros, pero ahora tienen todo un tema de mayor intervención: ingresaron profesoras de yoga, profesoras de costura... Hartas cosas que fueron aportando al tema”.

“No es un sistema tan fácil que puedas llegar y hacer y deshacer a tu antojo. Todo tiene un conducto regular”.

A su vez, los mismos productos son vistos por los miembros de Proyecto Importa como herramientas de manifestación a través de las cuales poder posicionar el tema “cárcel” en la discusión pública, ya que, finalmente, esto ha pasado a ser uno de los objetivos centrales de la organización.

“Los productos para nosotros son eso, si al final cuando uno ve un posavasos, un bolso, nos dice, ‘oye, ¡qué bonito!’, ‘sí, sí, está hecho en la cárcel’, genera inmediatamente la posibilidad de entrada a un tema distinto”.

4.2.1.3 Obstáculos del proyecto

Trabajar con personas privadas de libertad dentro de un centro de cumplimiento penitenciario supone un sinnúmero de desafíos asociados al sistema. El principal de estos tiene que ver con los muchos protocolos y procedimientos necesarios para operar.

Estas trabas han estado desde antes de que Proyecto Importa surgiera y, si bien han ido mutando en el tiempo, la realidad sigue siendo la misma: compleja burocracia asociada al sistema penitenciario. Esto ha demandado alta flexibilidad por parte del equipo coordinador, de manera de acostumbrarse a un sistema que es, de por sí, distinto a cualquier otro contexto laboral, lo que les ha permitido permanecer en el tiempo.

Así también, esta permanencia en el tiempo ha tenido sus propios beneficios. Si bien los protocolos propios de una cárcel están siempre vigentes para cualquiera que desee operar bajo el sistema carcelario, el tiempo ha permitido que el personal permanente y responsable del C.C.P. Colina II vea y reconozca a quienes forman hoy parte de la organización, lo que de cierta manera ha facilitado el trabajo de Proyecto Importa al otorgar mayor independencia al equipo coordinador al interior del recinto penal.

En estrecha relación con lo anterior, otro desafío importante que ha debido sobrellevar el equipo de Importa es el cambio constante en las autoridades que rigen en C.C.P. Colina II, lo que muchas veces afecta directamente a la tramitación de nuevas providencias¹¹, lo que finalmente vuelve aún más engorroso el operar.

¹¹ Una providencia es un permiso de acceso para personas y/o insumos al recinto penitenciario.

“Un tiempo tuvimos a un Gendarme que era encargado de las providencias y que te lo hacía de un día para otro. Lo cambiaron tras de dos meses. Después tenías que ir a presentarlo de nuevo. ‘Oye, nosotros somos Proyecto Importa, y hacemos blablablá’, y se demoraba, en vez de dos días, una semana y media. Siempre cambiante. De hecho, uno ya no sabe ni quién es el Coronel. Yo he conocido como a cinco distintos, porque cualquier cosa que pasa en la cárcel cambian al Coronel”.

En cuanto a cambios en la regulación, la principal modificación surgió hace algunos años. Previo a este cambio de normativa, el trabajo al interior de la cárcel no estaba completamente regulado, lo que generaba que cada organización que operara en algún recinto penal lo hiciera de manera independiente y con sus propias regulaciones de contrato, salario, etc. Después de esta nueva regulación, todo esto pasó a estar normado y estandarizado, generándose así un marco de acción claro y común para todas aquellas empresas que deseen trabajar con internos.

Otro aspecto que presentó un importante desafío para el funcionamiento y éxito de Proyecto Importa tiene que ver con la infraestructura disponible. El primer supuesto importante en relación a esto es que, muchas de las cárceles chilenas, y en particular el C.C.P. Colina II, no están diseñadas ni acondicionadas para

que los internos puedan trabajar. Esto presenta de por sí un desafío particular para esta organización, ya que implica restricciones que el sistema tradicional no tiene. Una de las restricciones tiene que ver con el horario de acceso del equipo de trabajo al taller de Proyecto Importa. En teoría, existe un horario fijo de trabajo, sin embargo, este no siempre se respeta, ya que está sujeto a contingencias (allanamiento, día de visitas, etc.) y al criterio humano de quienes son responsables de abrir el acceso al mismo.

Adicionalmente se hace necesario contextualizar que, la infraestructura bajo la cual opera Proyecto Importa, no solo involucra las instalaciones del taller, sino las condiciones generales de todo el centro de cumplimiento penitenciario, entendiendo que los trabajadores de la organización viven y trabajan en ese contexto. Así, el desafío para Proyecto Importa ha sido generar el mejor espacio de

trabajo y operar lo más eficientemente, dados el contexto y los recursos disponibles, adaptándose lo más posible a esta realidad.

“Acá tú ves que los espacios de trabajo que se han generado han sido esfuerzos que se han realizado, tanto por los internos como por nosotros. Pero la cárcel, en sí, no está preparada como para trabajar”.

4.2.2 Composición de los(as) integrantes de la organización

4.2.2.1 Mecanismos de ingreso y motivaciones de los internos

El proceso de ingreso de los internos a la organización parte, en general, desde el interés de ellos por ser parte de este proyecto. Lo primero que hacen es visitar el taller, conversar con los internos que ya están en el proyecto y manifestarles, tanto a ellos como al equipo coordinador, su interés por trabajar en Proyecto Importa.

Luego de esto, el proceso de selección se lleva a cabo tanto por el área técnica de Gendarmería, como por el equipo de Proyecto Importa. En una primera instancia, el equipo coordinador evalúa si existe la necesidad de contratar a alguien más. Luego, conversan con el resto del equipo para saber su impresión respecto del postulante. Ya con esa información, el área técnica evalúa si es que la persona cumple con el 'perfil'

necesario, el que se estructura en base a requisitos puestos por el equipo coordinador, antecedentes de conducta del interno, y su interés y motivación.

“A cada interno que quería postular, en este caso, yo lo llamaba y se le hacía una entrevista. Dependiendo de la motivación que tenía, por qué quería entrar acá, y de otros aspectos que las chicas también pedían, como de delito y cosas así, se hacía la selección y se presentaba”.

Para las coordinadoras de la organización, la opinión de los internos que ya son parte del equipo es una fuente relevante de información respecto de quien está postulando a ingresar. Esto, porque son ellos quienes conviven diariamente con los postulantes, por tanto, son quienes mejor pueden evaluar si puede ser un trabajador idóneo para Proyecto Importa, en cuanto a

las características que requiere el trabajo: compromiso, creatividad, y responsabilidad. Así, también se les involucra en la toma de decisiones de la organización, lo que los empodera como miembros de la misma.

En este sentido, los internos que son parte de Proyecto Importa están 'camiseteados' y empoderados de su rol como parte de la organización. De cierta manera, son embajadores al interior del recinto penal, mostrando su motivación y compromiso con la organización.

“Ellos súper empoderados de su situación de trabajadores de la empresa, y te hablan y te cuentan casi la historia de la empresa... Súper empoderados del tema, y les gusta y se sienten 'parte de', que también eso es súper importante”.

En cuanto a la motivación de los internos por ser parte de Proyecto Importa, la principal es el deseo de trabajar. La posibilidad de trabajar dentro del recinto está determinada por la autogestión de los reos. Es decir, cada interno se consigue sus propios materiales de trabajo con su familia y/o amigos, y los trabajan, de manera autónoma en general, haciendo muebles o artesanías para que, luego, la misma familia los venda afuera.

En este escenario, Proyecto Importa constituye una alternativa atractiva en términos laborales por varias razones. Primero, porque no implica costos para los internos en cuanto a materiales. Segundo, porque reciben un pago por su trabajo. Tercero, porque aprenden diferentes hábitos y capacitación técnica.

“Por la plata, por trabajar y por aprender cosas diferentes a lo que, en general, se da en el trabajo en las unidades penales. Porque hay cosas súper comunes: el artesano en madera, el mueblista... Entonces eso también es algo diferente en términos laborales, y llama la atención”.

Finalmente, y como ya se ha mencionado, la motivación de los internos es un importante estímulo para promocionar el proyecto entre sus compañeros. De esta manera se acercan a quienes consideran pueden

ser un aporte a la organización y los invitan a ingresar. Así, la mayoría de los internos que ingresan a Importa, lo hacen sabiendo de qué se trata el trabajo, las condiciones que exige y los beneficios que conlleva.

4.2.2.2 Características del equipo coordinador

El equipo coordinador está constituido actualmente por tres diseñadoras jóvenes, quienes son las responsables de coordinar el trabajo interno de la organización y los vínculos externos con sus principales grupos de interés. En particular, una de las diseñadoras del equipo, quien es además Fundadora de Proyecto Importa, ejerce un rol de mayor liderazgo, sin que esto contradiga el hecho de que las principales decisiones son tomadas entre todos(as) y ejecutadas colectivamente. Su mayor peso dentro del grupo tiene más que ver con un tema de experiencia o antigüedad en la organización, lo que entrega una base de apoyo al resto del equipo, más que con una dirección jerárquica.

En cuanto al rol que este equipo realiza, dentro de sus principales labores está el poder difundir el trabajo de la organización y buscar clientes y proveedores interesados en trabajar con ellos. A su vez, dadas las motivaciones que mueven su trabajo día a día, también ha adoptado como parte de sus tareas el mostrar la realidad carcelaria que se vive en Chile y transmitir los aprendizajes que han adqui-

rido en estos años de funcionamiento. Esto, porque Proyecto Importa nació y se constituyó como una empresa social, lo que implica un sinnúmero de desafíos en términos logísticos, operativos y financieros.

Como una de las estrategias para dar a conocer la realidad carcelaria se han desarrollado labores de docencia. Si bien inicialmente se pensó como una fuente complementaria de ingresos, se ha convertido en una plataforma importante de retroalimentación y socialización de experiencias y conocimiento, tanto para quienes asisten a clases como para quienes las imparten. Se han dictado ramos de responsabilidad pública, donde tocan el tema carcelario, e incluso ramos de diseño en que se reflexiona cómo ciertos productos que parecieran estándar (como una silla) pueden tener la mirada del impacto social que se alcanza desde el diseño, mostrando la intención de un propósito más allá.

“Oye, ¿para qué estamos diseñando?, ¿quieres diseñar una silla no más? O sea, cuestiona qué impacto tiene esa silla, o de qué una u otra manera a quién estás beneficiando. No solamente hacer por hacer, sino con un propósito, y que ese propósito sea social”.

La jornada laboral es, en esencia, flexible, lo que además genera los espacios necesarios para tener esta complementariedad en docencia. El hecho de programar el trabajo diario es complejo, dado que el sistema carcelario implica demasiadas contingencias que obligan a adaptar el trabajo a programaciones más bien semanales, con la mayor flexibilidad y adaptación a la contingencia posible.

Una característica relevante de quienes componen el equipo coordinador de Proyecto Importa es el compromiso social con el rol y el propósito de la organización. Esto deriva en una fuerte motivación por el trabajo que realizan y el impacto que generan y, por lo tanto, el interés por mantener y fortalecer el funcionamiento de Proyecto Importa. Esta motivación, finalmente, es lo que permite que el equipo siga funcionando a pesar de las contingencias y trabas del sistema carcelario, siendo clave la perseverancia.

Junto con lo anterior, el tipo de trabajo que se realiza en términos de diseño y producción de bienes, que es distinto al formato tradicional que ocurre en otras empresas de diseño, sería algo que también motiva a las coordinadoras.

“Acá generas diálogos con otras personas, vas y vienes, lo que el cliente quiere, que al final es mucho más entretenido diseñar así en vez de que te digan ‘Oye, queremos una caja de tres por tres que tenga tal cosa’. Acá es mucho más amplio, puedes hacer muchas más cosas, se te ocurren también más cosas al final, en vez de estar parada en un computador. Saber ya lo que el cliente quiere o hablar con él, para mí es un trabajo totalmente distinto”.

Ahora bien, la principal fuente de motivación de este equipo está dada por los mismos miembros de Proyecto Importa: los internos.

“Yo, de repente, les digo ‘ya, ¿qué hacemos?, ¿seguimos o no?’ Llegas, sales como renovada, no sé... están dando todo, ellos, no puedes dejarlos botados, tampoco. Al final la relación que se forma, de respeto, de trabajo, de saber que sí pueden lograr las cosas, como tú también ver el cambio de una persona, las conversaciones que hemos tenido de repente”.

La motivación y ganas de seguir trabajando, tanto del equipo como por parte de los internos, retroalimenta las ganas del equipo coordinador de seguir buscando clientes y lograr, así, mayor sostenibilidad para el proyecto.

Finalmente, si bien la lógica dice que las diseñadoras son quienes entregan conocimientos y herramientas a los internos, en la realidad el equipo coordinador siente que el flujo de conocimiento es bidireccional, entendiendo que los propios internos también les enseñan a las diseñadoras. Esto constituye, en sí mismo, una fuente más de motivación para ellas, generándose así la co-creación al interior de la organización, función que se enmarca en escuchar, comprender y validar las propuestas y opiniones de los internos.

4.2.3 Percepción del espacio laboral

4.2.3.1 Dinámicas de trabajo

Al interior de la organización el trabajo es de co-creación y participación de todos(as) quienes forman parte de Proyecto Importa. Se trabaja en conjunto, compartiendo ideas y propuestas, tanto desde el equipo coordinador como desde los internos. Así, se genera un sentimiento de pertenencia al grupo, lo que genera una mayor emoción en los internos con el trabajo que realizan.

“[lo relevante de Proyecto Importa] es la co-creación, este trabajo colaborativo de todos(as). Donde yo no diseño para mí, sino que diseñamos todos(as) en conjunto, estamos todos(as) en el proyecto mismo y, en realidad, al final es de todos(as)”.

Esta co-creación permite un aprendizaje mutuo, donde el equipo coordinador puede palpar directamente el impacto del programa y donde los internos se comprometen aún más con el trabajo, incluso desde un vínculo emocional con los productos, ya que reconocen su propia creatividad y autoría.

Ahora bien, el hecho de que el trabajo se base en la co-creación entre todos(as) los(as) miembros del equipo no implica que no existan jerarquías que sean funcionales para coordinar el trabajo. Al interior del equipo coordinador, la Fundadora es quien ejerce este rol de liderazgo, tal como ya fue expuesto. En cambio, en el equipo de trabajo se eligió a uno de los internos para ser el responsable del taller.

“[...] y dentro del taller también hay una jerarquía. Por ejemplo, tenemos al Chino, que está encargado, más que nada, de todo el taller. Él tiene las llaves de todos los lockers, guarda las cosas, está encargado de ver aquello que falta, de lo que se acabó. Por ejemplo, el filtro se acabó, o las agujas se rompieron y hay que traer, y los otros también lo ayudan, pero él es como el cabecilla dentro del taller”.



En este sentido, las jerarquías responden así a ejercer un rol coordinador o de responsabilidad, más que otorgar mayores atribuciones en cuanto a la toma de decisión, la que sigue siendo participativa. Con esto, las dinámicas laborales se basan en el respeto y la colaboración. Las tareas que cada uno realiza varían según la necesidad del proyecto que estén realizando, además de las habilidades o destrezas de cada uno. Así, entre ellos mismos son capaces de adaptarse y distribuir roles con el fin de lograr el objetivo propuesto.

En esta misma línea, la distribución de tareas entre los internos inicialmente se apoyaba en la coordinación del equipo de diseñadoras. Con el tiempo, y gracias al trabajo e impacto que la mis-

ma organización ha generado en ellos, han logrado un mayor grado de autonomía y autogestión.

Así, la colaboración se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo de cada proyecto nuevo que la organización aborda. Este principio, que inicialmente quizás no estaba incorporado en las dinámicas de trabajo entre los internos, ha sido desarrollado y promovido por el equipo coordinador y se ha convertido, a su vez, en un medio y en un fin para la organización.

“La colaboración, por ejemplo en el caso de los internos, fue una medida para hacerlos entender que eran una pieza indispensable, pero que su trabajo era tan importante que se lo tenían que pasar muy bien al otro, para que el otro pudiera continuar. Ese era un trabajo colaborativo y en cadena, que los obligaba a trabajar juntos, que los obligaba a encontrar otras maneras de [...] Lo vimos como una buena forma para poder incentivar, entre ellos, también de responsabilidad, pero más como amistad y trabajo en equipo”.

Además, este mismo valor es promovido, tanto interna como externamente, con el resto de los agentes con los que se vincula Proyecto Importa. Es así como, en la relación con clientes y proveedores, no se trata solo de la relación comercial, sino de sensibilizarlos y acercarlos a una realidad social, haciéndoles parte, también, del impacto de la organización. Al final, se trata de generar una colaboración más inclusiva e integral, donde se involucre a todos en la cadena productiva, de manera que el valor final de sus productos esté dado por todo este proceso.

4.2.3.2 Percepción del impacto

El impacto más directo de la organización se evidencia en el equipo de trabajo de Proyecto Importa. Son ellos quienes reciben, en primera instancia, el impacto que la organización busca generar con su funcionamiento. No obstante, no todos estos efectos fueron

intencionalmente buscados, en un principio, por quienes crearon esta empresa. Aún así, hoy son identificados, valorados y potenciados por el equipo coordinador de Proyecto Importa.

El primero de ellos tiene que ver con la autogestión del trabajo. Inicialmente, las coordinadoras debían estar mucho más presentes en el trabajo con los internos, debían estar pendientes de coordinarlo, de asignar tareas, metas y, en suma, asegurar su adecuado desarrollo. Con el tiempo esto ha ido cambiando, debido a que los mismos internos han ido aprendiendo a organizarse entre ellos, a conocer sus habilidades y destrezas, de manera de poder identificar los tiempos asociados al trabajo solicitado. Este aprendizaje se ha dado en el tiempo gracias al trabajo que la propia organización ha realizado.

Esto ha permitido, a su vez, que el equipo coordinador pudiera

reasignar sus labores, de manera de dedicar mayor tiempo al trabajo fuera del taller en el C.C.P. Colina II, lo que implica mayor tiempo para relacionarse con proveedores y clientes, y generar así más ventas.

Esta evolución, no solo ha reasignado las responsabilidades en Proyecto Importa, sino que, además, ha generado cambios en la autopercepción de los internos. Al darse cuenta de que son capaces de generar proyectos y lograr metas, han crecido como personas y como profesionales, lo que es visto por ellos mismos como un avance en su reinserción social.

Otro impacto identificado de la organización, que tiene estrecha relación con el punto anterior, es el desarrollo de la responsabilidad entre los miembros del equipo de trabajo.

La responsabilidad ha sido un valor ampliamente desarrollado en el equipo de trabajo, conside-

rando que, previo al trabajo de Proyecto Importa, la mayoría de los internos que forman parte de la organización no lo tenían, para nada, desarrollado. *“Lo que pasa es que la responsabilidad aquí uno la aprende. Antes no la teníamos, hoy sí la tenemos”.*

Con el trabajo que han desarrollado bajo el contexto de Proyecto Importa los internos han ido aprendiendo la importancia que tiene la responsabilidad en el logro de objetivos, lo que ha permitido que la organización desarrolle proyectos cada vez más desafiantes. Al principio, los proyectos que la organización abordaba eran de menor escala y no implicaban a un cliente directo. Esto ha ido cambiando y, actualmente, las condiciones bajo las cuales debe operar Proyecto Importa son mucho más ambiciosas y exigentes. Esto ha implicado, por tanto, que la responsabilidad se convierta en un valor cada vez más fundamental para el funcionamiento y

éxito de la organización, lo que es entendido por el equipo de trabajo y por el equipo coordinador. Este último se ha vuelto, a su vez, más estricto a la hora de evaluar y exigirse responsabilidad, de manera de generar un equipo de trabajo más compacto. Esto ha implicado, incluso, la desvinculación de algunos internos del taller producto de sus incumplimientos.

Finalmente, la autogestión y la responsabilidad se han ido desarrollando de la mano del fortalecimiento de ámbitos más bien personales de los internos. En este sentido, la autovaloración y la confianza en sí mismos son parte de este crecimiento personal.

Los productos que han desarrollado en el taller han sido vendidos en distintos escenarios, algunos de ellos de gran envergadura, como el Festival de música Lollapalooza y el Festival Internacional de Innovación Social, lo que ha significado que miles de

personas conozcan del trabajo de la organización, se interesen y lo apoyen. Esto es importante, no solo porque genera ingresos y difusión, sino porque, además, es percibido por los internos como un mensaje de confianza e interés en su trabajo, lo cual les genera satisfacción.

“Me gusta, me da alegría, satisfacción, ver algo que se ve bonito. Por ejemplo, lo encuentra bacán, para mí es grato, es agradable. Por ejemplo un cocinero, cuando tú le dices que la comida está rica, esa es la satisfacción por lo mismo. Acá los banderines, cuando escriben. Me gusta”.

Estos aspectos posibilitaron que los internos se animasen a sugerir e innovar, no solo en la producción, sino también en el diseño de los productos, tareas que en un comienzo eran responsabilidad del equipo coordinador.

4.2.3.3 Visión del impacto social

En cuanto al impacto externo de la organización, es decir, de cara a clientes, proveedores y a la sociedad en general, también se han identificado variados efectos. No obstante, para lograr estos impactos, el primer elemento a destacar tiene que ver con el rol de la difusión.

Tal como se menciona con anterioridad, parte del propósito central de la organización tiene que ver con posicionar el tema 'cárcel' en la discusión pública, lo que implica demostrar a la comunidad y a los propios internos que las personas privadas de libertad son capaces de aportar valor a la sociedad a través de su trabajo. *“Entonces es bonito saber que somos capaces, que podemos hacer algo bueno, demostrarle a la gente que aquí no solamente hay puros bandidos y delincuentes”*. Así, para lograr este propósito, ha sido vital la notoriedad y cobertura mediática que el proyecto y sus productos han logrado, ya que, en parte, es a través de ella que se ha podido posicionar el discurso de la organización y convertir este modelo en un referente nacional y latinoamericano.

Adicionalmente, esta notoriedad mediática, además de posicionar el tema en la discusión pública, permite romper prejuicios e invalidar mitos respecto de la realidad carcelaria chilena y de las personas que ahí cumplen condena. En este sentido, los mismos productos desarrollados por la empresa, junto con el discurso público del equipo de coordinación, son fuentes valiosas de información.

Entonces, por un lado, se ha logrado impactar socialmente, al posicionar un tema tabú como es la cárcel en la discusión de miles de chilenos(as) que han visto, escuchado y/o leído respecto de Proyecto Importa y su trabajo. Por otro, se ha profundizado en este impacto no solo posicionando un tema sino concientizando respecto de este mismo, rompiendo así prejuicios y creencias generales.

Finalmente, existen algunos proyectos y/o clientes, como Lotus (Lollapalooza) o Movistar que, a través de su rol de clientes de Proyecto Importa, han ayudado a difundir el mensaje de la organización. Esto, además de contribuir al impacto social ya descrito, tiene un efecto económico directo en la organización, al aportar al crecimiento de la empresa tanto en su ingreso como en su currículum.

“Lollapalooza es algo que mueve masas, afuera es un referente, igual, que varias personas van a este tipo de recitales, y trabajar para ellos en este lugar es un logro, es avanzar demasiado, porque ya hay muchas empresas en la calle que pueden hacer un mejor trabajo que el que nosotros prestamos. Entonces es bueno continuar, vamos dejando un lema”.

“Yo creo que ahora que, quizá, los problemas empiezan a ser ‘¿cómo esto se puede sustentar económicamente sin depender de un fondo?’, y ‘¿cómo poder escalarlo también en otras cárceles?’. Yo creo que ese es el desafío”.

4.2.3.4 Desafíos de sostenibilidad económica

Inicialmente, Proyecto Importa nació como un proyecto de jóvenes universitarias cuyo sustento económico no estaba sujeto directamente a la venta de sus productos, sino a la obtención de fondos privados y públicos. Hoy, en cambio, existe la necesidad de lograr que Proyecto Importa sea una empresa sostenible en el tiempo, lo que implica necesariamente que el modelo de negocio logre la rentabilidad necesaria para sustentar su operación. Esto permitiría, por un lado, darle continuidad y autonomía a la organización y, por otro, validar el modelo de manera de poder replicarlo en otros centros de cumplimiento penitenciario.

A su vez, parte de esta sostenibilidad viene asociada a la eficiencia, no solo de procesos, sino también del uso de recursos. En este sentido, la lógica que prima es utilizar todos los materiales disponibles, con la mayor eficiencia y al menor costo posible. El hecho de operar en la cárcel, por ejemplo, ha potenciado esta premisa, entendiendo que se trata de un contexto en el cual los recursos son limitados.

“En ellos se hace una reutilización del material mismo, pero en el caso de Movistar, lo que hicimos fue aprovechar al máximo la materialidad, cubicar lo mejor posible para que no se generase merma, para que no se bote nada de papel. Hay otras maneras de poder ser responsables que no fuesen la materia prima, sino, de repente, en el proceso productivo mismo”.

Así, parte de la sostenibilidad del negocio se basa en conseguir la rentabilidad necesaria, lo que depende, por un lado, de generar ventas suficientes y, por otro, de lograr mayores eficiencias en la operación. Esto último involucra, en gran medida, abaratar costos en la compra y uso de materiales, entendiendo que se trata de un ítem en el cual es posible tener mayor control y así minimizar mermas.

4.3 Análisis temático-crítico

4.3.1 Innovación social

Quienes lideran el Proyecto Importa lo viven como un proyecto innovador. Esto puede ser observado en los discursos de sus coordinadoras, quienes lo sienten como algo novedoso desde diferentes perspectivas. Consideran que su desarrollo laboral, caracterizado por la constante interacción e involucramiento personal

con los internos, se aleja de las trayectorias laborales tradicionales dentro del rubro del diseño, lo cual les genera diferencias de manera constante en el ámbito laboral y personal, ya que deben hacer frente a una serie de prejuicios.

Otro aspecto novedoso se refiere al tipo de trabajo con los internos y a la forma en la que se realiza. Aprender a diseñar es una labor a la cual no acceden normalmente los internos y, por otro lado, ellos son considerados en el proyecto desde diversas dimensiones, a partir de un abordaje integral de las necesidades que tienen y generándoles una retribución que va mucho más allá del aspecto económico. Es así como el desarrollo de la responsabilidad y la confianza en los internos se vuelve trascendental.

Por último, Proyecto Importa levanta un puente donde no lo había, entre las grandes empresas con conciencia social y ganas de

contribuir y la reintegración de las personas privadas de libertad. Se ayuda, así, a dar un enfoque distinto a esta problemática, a partir del empoderamiento y la responsabilidad compartida de los diferentes agentes involucrados.

Sin embargo, el alcance de la iniciativa, a día de hoy, es aún limitado, ya que no se ha encontrado todavía una fórmula para ampliar sus posibles impactos. Si bien la organización cuenta hoy, de manera permanente, con la participación de cinco internos más tres diseñadoras y una profesora de yoga, su equipo y plataformas de acción parecieran no ser suficiente dada la envergadura de la problemática social que buscan resolver. Se trata de un problema país, cuyas aristas trascienden fronteras geográficas y temporales e involucran al sector público, privado y a la ciudadanía en su conjunto, lo que constituye un obstáculo para lograr un alcance mayor.

Proyecto Importa enfrenta el dilema de cómo analizar su impacto. Pareciera que la eficacia que ha tenido no puede ser medida en relación al porcentaje de reclusos reinseridos en la sociedad, ya que este valor no reflejaría los efectos que la organización ha generado en quienes han participado en ella. Además, previo al momento de terminar su condena y salir en libertad, los internos realizan un cambio de pabellón dentro del centro penitenciario, lo que les imposibilita mantener su participación en la iniciativa y, con ello, tener una conexión directa y permanente entre su participación en el proyecto y su libertad.

Un aspecto clave de por qué se quiere promover la innovación social es porque se ha demostrado eficaz en aprovechar los recursos y grandes talentos para resolver problemas masivos, dando lugar a nuevas prácticas sociales. En el caso de Proyecto Importa, este ha contribuido a dar a conocer públicamente una visión distinta de quienes cometen delitos y del trabajo que se realiza con ellos, pero aún no se consigue que la difusión de su forma de abordar el trabajo en la cárcel sea suficientemente amplia, esto, en parte, debido a los prejuicios y carga negativa asociada al tema cárcel.

En la misma línea, las alianzas o lazos de colaboración que se han generado, tanto interna como externamente -con otros actores relacionados al tema como clientes, Gendarmería o el Ministerio de Justicia- a la luz de la información recopilada, parecieran estar contribuyendo a escalar el impacto del modelo de trabajo que Proyecto Importa busca promover.

A su vez, desde que la organización nace y hasta ahora, su modelo de negocio se ha transformado de manera constante, buscando adaptarse a la difícil realidad del problema social que pretende resolver. Inicialmente, Proyecto Importa se funda con el foco puesto en el producto, considerando así el impacto social como algo secundario. Con el tiempo, la Fundadora y las coordinadoras del proyecto se fueron dando cuenta de que, por un lado, el propósito que deseaban lograr iba mucho más allá de la elaboración de productos ambiental y socialmente responsables, sino que tenía que ver con transformar los espacios intrapenitenciarios en talleres laborales y sociales, que permitiesen promover y contribuir a la inclusión de los internos. En este sentido, el producto pasa de ser un fin a ser un medio.

Además, se evidenció que los productos que hasta ese momento estaban desarrollando buscaban ser vendidos a clientes finales, lo que no estaba generando los ingresos suficientes para la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, por aquel entonces la organización no tenía su foco puesto en ese aspecto, dado que la sostenibilidad económica de este emprendimiento se basaba en la obtención de diversos fondos públicos y privados.

Dados estos dos aspectos, se modificaron tanto el foco del negocio como su modelo y actividad productiva, lo que llevó a la actual configuración de la empresa. Este modelo ha permitido lograr el trabajo de producción y venta de la empresa, lo que ha implicado abordar proyectos de mayor magnitud, aumentando así los ingresos de la organización. Sin embargo, dado lo reciente del modelo -no tiene más de 3 años de funcionamiento- aún no es posible confirmar la viabilidad o sostenibilidad económica del mismo.

Para efectos de este estudio, la viabilidad de una innovación social depende de su capacidad de crear valor económico y escalabilidad, a la vez que genera impacto social y/o ambiental. Dado esto, y en base a la exploración y posterior análisis de este caso, es posible decir que Proyecto Importa aún no logra alcanzar completamente dicho objetivo. Por un lado, no ha podido encontrar un producto lo suficientemente atractivo que le permita la rentabilidad. Por otro, su actual modelo aún no cuenta con el tiempo suficiente como para evidenciar su efectividad. La meta de transformar los espacios intrapenitenciarios a nivel nacional constituye en sí un desafío mayor, que no solo implica ampliar su escala de producción, sino también convocar voluntades y recursos de distintos actores y autoridades. En este sentido, los criterios de efectividad y retorno económico asociados a la definición de innovación social de este estudio son ítems en los cuales Proyecto Importa aún no consigue el desarrollo suficiente.

4.3.2 Colaboración

Pareciera ser que desde sus orígenes, y a través de toda su trayectoria, la gestión de Proyecto Importa ha estado marcada por la colaboración, pese a que los y las participantes no narren su historia desde ese concepto.

La colaboración se da en diversas dimensiones del quehacer de la empresa y tiene su fundamento en los valores de la organización y de las coordinadoras, que dicen relación con las potencialidades del ser humano, en tanto tenga las oportunidades suficientes para disfrutar de su autonomía, creatividad e inteligencia.

Estos valores han generado prácticas particulares en las que se han ido concretando y que conforman el núcleo de su modelo organizacional. Primero, es posible apreciar que en el equipo coordinador no hay jerarquías. Si bien la Fundadora cumple una función de mayor responsabilidad, esta aparece más ligada a su experiencia y trayectoria que a

la determinación de las tareas y responsabilidades de las demás. De hecho, en la formalidad, todas tienen el mismo cargo y cumplen funciones similares.

Esto se replica en la distribución de tareas entre los internos, las que se llevan a cabo según las habilidades de cada uno. Si bien hay liderazgos y responsabilidades separadas dentro del taller, esto se comprende y organiza entre todos, reconociendo la legitimidad de la totalidad de los miembros.

Por otra parte, todos(as) los(as) integrantes de la organización, incluyendo a los internos, cumplen con roles fundamentales para esta, que no son fácilmente reemplazables y en los que se evidencia su aporte directo. Ello pareciera estar ligado al compromiso y al sentido de pertenencia que los internos manifiestan, así como también a la autoconfianza y el reconocimiento en sus ac-

ciones en relación a su quehacer empresarial. Desde la vereda del negocio propiamente tal, esta dinámica contribuye a que los internos pongan a disposición sus talentos y conocimientos, así como a que mejoren su aproximación a la adquisición de nuevas habilidades.

Con ello aumentan tanto las posibilidades de ser y hacer individualmente como organizacionalmente, permitiendo crear nuevos productos y formas de trabajo mediante la co-creación. La horizontalidad, la confianza y la humildad con que se desarrollan las labores son la base para abrir el espacio para que todos(as) los(as) participantes puedan desarrollar su creatividad de manera legítima y reconocida por el grupo que conforma el proyecto, y no solo quienes ostentan un título académico de diseñador. Los clientes también participan de la ideación de los productos que, luego, los internos y coordinadoras de Pro-

yecto Importa desarrollan, por lo que este proceso co-creativo involucra a todos los actores relacionados con el progreso del proyecto. La colaboración, entonces, es entendida como una forma de operar integral y no es utilitaria o puntual; el proyecto se sustenta en la colaboración generando, conjuntamente, las respuestas a las necesidades planteadas por los clientes, quienes, al integrarse al proceso, también aceptan estos parámetros de acción.

De esta manera, el progreso de la inteligencia y plasticidad conductual de todos(as) los(as) participantes es parte del proceso productivo de la organización, ampliando alcances que dan respuesta a problemáticas cotidianas que se vinculan y relacionan desde un contexto de encierro y libertad.

Estas dinámicas tienen como consecuencia distintos impactos. Primero, pareciera producirse un cambio en los internos que par-

ticipan del proyecto, en cuanto a sus formas de relación. Pasan de operar en la cotidianeidad desde las percepciones del individualismo acostumbrado en su entorno, a relacionarse en la interacción social, lo que da pie a un proceso en el cual se reconocen a ellos mismos dentro de un sistema mayor del que también forman parte. Con ello, se da paso a la adquisición de herramientas base para el ejercicio de relaciones, tanto laborales como sociales, dentro de los distintos contextos donde practican su vivir, tales como: responsabilidad, adquisición de tareas, cumplimiento de horarios, relaciones interpersonales y más. A partir de eso es que se ha creado un funcionamiento organizacional que no requiere de jerarquías evidentes y que abre prácticas orgánicas de ordenamiento interno que no dependen de la dominación. En este ámbito se genera una relación interesante, dado que se da una vinculación basada en la horizontalidad dentro del sistema

penitenciario, el cual se establece y funda en jerarquías organizacionales sólidas basadas en sistemas de dominación mediante la fuerza.

Se hace visible que la colaboración es algo innato al ser humano y que puede ser promovido y desarrollado en cualquier contexto. Esto, pese a que los internos que forman parte de Proyecto Importa deben vivir en la permanente ambivalencia entre lo que experimentan dentro y fuera del taller, lo que les permite generar un nuevo repertorio conductual flexible a cada contexto.

En este sentido es importante mencionar que dentro del centro penitenciario se reconocen dos espacios de convivencia llamados “El Cielo” y “El Mundo”, según denominaciones internas o Coa. En el primero viven “Los Hermanos” y, en el segundo, “Los Gentiles”. Los primeros son evangélicos y los segundos son el resto de la población penal sin creencias religiosas

darmería y Área Técnica. Estos dos departamentos son claves en la operación constante del proyecto, dado que posibilitan el funcionamiento de este al interior del centro penitenciario. En este sentido, ambas cumplen propósitos y labores diferentes estando, al mismo tiempo, orientadas a lo mismo: el ordenamiento interno del recinto. De esta forma, el Área Técnica cumple con las labores de otorgar permisos y con el manejo técnico del Centro, mientras que Gendarmería vela por la seguridad del mismo, fijando su labor en el cumplimiento de los protocolos e institucionalidad interna de la cárcel. En cuanto a su relación con las dos entidades, es interesante mencionar que, más allá de que ambas tengan una manera establecida de operar, en los dos casos depende, en gran medida, de las personas con quienes se relacionan para llevar a cabo ciertos procesos. Esto se ve reflejado, mayormente, en el caso de Gendarmería, dado que realizan cambios de gobierno interno de manera constante. Con base en esta situación, las coordinadoras del proyecto deben realizar el proceso de obtención de permisos de manera periódica, modificando las dinámicas colaborativas en base a las personas con quienes se relacionan en esta materia, más que con las entidades a las que estas mismas representan.

Como puede apreciarse, estas prácticas se alejan de aquellas que obstaculizan la colaboración: jerarquías, relaciones de domina-

ción, ausencia de propósito, falta de reconocimiento e incomunicación. Esto permite resguardar la sostenibilidad de las prácticas y darles proyección permanente en la cultura de la empresa. Sin embargo, la colaboración no es orientada intencionalmente hacia la innovación social, lo que significa que no tiene un propósito claro más allá del intrínseco y espontáneo de toda colaboración. Esto, si bien genera diversos efectos positivos en la organización y en quienes la componen, no logra acercarse completamente al círculo virtuoso de la colaboración-innovación social comprendido en este estudio, lo que, finalmente, limita su impacto.

A partir de la investigación pareciera que los esfuerzos pasados y actuales han estado puestos, prioritariamente, en un nivel individual más que en un nivel social, en el sentido de resolver colaborativamente un problema de alcance mayor y cuyos beneficios

exceden a los involucrados directos de Proyecto Importa.

Los internos no son agentes activos en búsqueda de un modelo para la transformación de los espacios intrapenitenciarios en espacios laborales, sino que participan luego de una solución creada previamente. Colaboran a nivel operativo, pero no a nivel estratégico. Esto genera que la vocación de las dinámicas colaborativas no se centre en aumentar el alcance del modelo y con esto lograr la resolución del problema social en cuestión, sino que se enfoque, principalmente, en la producción de los artículos de diseño y en la mejora de las habilidades individuales.

Esto ha llevado a que, actualmente, las potencialidades del proyecto y las ventajas que se han creado con su modo de operar se concentren casi exclusivamente en el taller y sus cinco participantes, impidiendo un mayor impac-

to. Desde esta perspectiva, este caso entrega luces importantes respecto a un modelo organizacional colaborativo, pero no necesariamente logra vincular esto con el desarrollo de innovación social.

4.4 Aprendizajes

Desde el análisis de Proyecto Importa se extrajeron 3 aprendizajes que, a juicio de los investigadores, son extrapolables hacia otras organizaciones o proyectos que se quieran desarrollar desde empresas tradicionales. Estas lecciones ponen énfasis en cómo implementar la colaboración, con el propósito de lograr resultados relevantes en el marco de la innovación social y la resolución de problemas sociales.

declaradas. Esta es una gran diferencia en cuanto a las dinámicas internas que se generan dentro de la cárcel, ya que la población evangélica propone una definición estricta de quehaceres, lo cual eleva su calidad de vida dentro de la cárcel. Se menciona esta distinción debido a que el grupo de internos que trabaja en Proyecto

Importa es, en su mayoría, proveniente de la población evangélica, lo cual, posiblemente, facilita las dinámicas de interacción social y, así, la colaboración tanto dentro del proyecto como también en su vida cotidiana.

Por otro lado está la relación con las estructuras de ordenamiento propias del C.C.P. Colina II: Gen-

4.4.1 Localizar y abstraer el núcleo de la innovación

Identificar cuál es el núcleo de la innovación, es decir aquel factor en el que se distingue una novedad y que es eficaz en la resolución de un problema social, es vital para lograr obtener el máximo potencial y transformar dicha innovación en una innovación social de la cual se pueda generar valor económico y social.

El primer paso, entonces, es localizar la innovación. Cuando esto no ocurre y toda la organización se ve a sí misma como innovadora pero no puede narrar su forma de crear valor innovadoramente con claridad, se crea un obstáculo para su crecimiento.

A su vez, el lugar en el que se encuentre dicho núcleo influirá en la potencia y profundidad de la innovación, facilitando u obstaculizando su carácter de innovación social. Si dicho núcleo está puesto en el producto, en el servicio o en un mecanismo productivo, por ejemplo, es ampliamente diferente a si está en el modelo de negocio. En el primer caso, la innovación se concentra solo en un punto o ámbito de creación de la empresa. En cambio, en el segundo caso, puede sustentarse en la creación dinámica y permanente de una serie de productos o servicios que, de manera sucesiva, puedan contribuir a la resolución del problema de base.

Toda innovación es conceptualizable en un modelo de negocio que permita analizarla, ampliarla, potenciarla y escalarla. De esta

forma, la innovación no solo se mantiene, sino que también se difunde a lo largo de toda la organización, en sus trabajadores(as) y procesos.

4.4.2 Trabajar en todas las dimensiones de la colaboración

La colaboración es un fenómeno que se da entre personas, cuando estas se relacionan entre sí sobre una base emocional de respeto y confianza, que les permite ir consensuando acuerdos en torno a un determinado propósito que también es acordado de manera colectiva. En ocasiones, las personas pueden representar a organizaciones y relacionarse con otras personas que, a su vez, representen a otras organizaciones, pudiendo colaborar mutuamente o no pero, como fenómeno social, la colaboración seguirá produciéndose a partir de la relación que se da entre personas. En otras palabras y siendo rigurosos, al ser un fenómeno que se da en el dominio relacional, no es posible que una organización colabore con otra de manera abstracta, pero sí es posible que personas de una organización colaboren con personas de otra organización. Una vez habiendo explicitado esto, en términos analíticos, es posible distinguir tres niveles en los que se pueden dar relaciones colaborativas en un contexto organizacional:

A

A nivel intraorganizacional y de funcionamiento base de quienes integran la organización, en relación al desarrollo de un producto o servicio, quienes participan y colaboran voluntariamente por la visión de un bien mayor.

B

A nivel interorganizacional, la planificación y puesta en marcha de las actividades dependen del trabajo conjunto y/o en red con otras organizaciones o estamentos que se transforman conjuntamente en función de un propósito compartido.

C

A nivel ciudadano, en el que la empresa se posiciona como un instrumento para facilitar la acción colectiva para la solución de un problema social, manteniendo su esencia empresarial. Es decir, ser lo suficientemente permeable como para que cualquier persona que esté motivada por el propósito que se persigue pueda hacerse parte activa del proyecto en cuestión.

Al parecer, las tres en conjunto determinan las posibilidades de solucionar efectivamente un problema social, pues el elemento clave está en lo que surge de la dinámica que se produce entre estos tres niveles.

4.4.3 Establecer liderazgos funcionales

Implica promover que la jerarquía organizacional sea flexible y capaz de adaptarse a los distintos focos de acción que es necesario atender, sin distinciones de cargo. Para ello, se requiere establecer una estructura que fomente roles de coordinación asociados a un ámbito claro de acción y a un conjunto de responsabilidades, al tiempo que se da espacio para

que las personas en dichos roles ocupen una posición de liderazgo que emerja de forma natural según el objetivo que se busca satisfacer. En otras palabras, que la posición de liderazgo sea funcional al ámbito de acción que se desea abordar.

Es así como las jerarquías que se despliegan al interior de la orga-

nización son móviles, articulándose una nueva configuración de estatus al interior del equipo conforme al momento específico y al objetivo particular en que se trabaja y no en función de cargos formales. Los liderazgos no son asignados por cargo, si no que emergen por habilidades.

Caso: BIS

“Estamos resolviendo algo que es una emergencia, que está bajo la alfombra, es el silencio de los inocentes. La gente en zonas rurales vive en baja densidad poblacional, muy dispersa, no se organiza para marchar, pero el 75% de la zona rural no tiene acceso a saneamiento”.

INFORMACIÓN GENERAL BIS – INNSANIA SPA

InnSania SpA – Ingeniería en Innovaciones Sanitarias SpA – es una empresa que piensa, co-crea, desarrolla e implementa soluciones de saneamiento desde una mirada sostenible. Conscientes de la emergencia sanitaria permanente en la que más de un millón de personas vive hoy en el país, su primer y más relevante desarrollo es BIS (Baño Integral Sostenible), un módulo de baño familiar que ofrece salud, bienestar y autosuficiencia, a través de la reutilización del agua y los residuos en un ciclo sostenible.

En particular, este estudio generó el acercamiento a la organización debido al interés suscitado por BIS, por lo que, a efectos de este estudio, se hará referencia a este último para hablar del proyecto en particular y de lo que este involucra, y nos referiremos a InnSania SpA para hablar de la empresa social en general.

Página web	www.bischile.org
Año de fundación	2012
Producto o servicio que ofrece	<p>Productos</p> <p>Unidad separadora de orina: elemento de plástico que se instala debajo del asiento sanitario y cumple la función de conducir la orina emitida por un(a) usuario(a) sentado(a), evitando el contacto y mezcla con el excremento.</p> <p>Proyectos</p> <p>BIS - Baño Integral Sostenible: proyectos que comprenden la fabricación, instalación y capacitación para el uso de un módulo sanitario responsable en su impacto socio-ambiental, personalizado de acuerdo a las necesidades del cliente.</p>
Misión, visión, valores	<p>¿Por qué lo hacen?</p> <p>Creer que es fundamental cambiar el paradigma de saneamiento en Chile y en opciones ambientalmente sustentables y dignas para todas las personas.</p> <p>¿Cómo lo hacen?</p> <p>Crean tecnología apropiada, considerando energías renovables y los ciclos naturales del agua y el de los nutrientes.</p> <p>¿Qué hacen?</p> <p>Hacen baños ecológicos, tecnológicamente apropiados, que permiten al usuario practicar un saneamiento sustentable.</p>

Número de clientes(as) o usuarios(as) (acumulado)	250 usuarios(as) estimados(as), a febrero de 2015. En su mayoría se trata de familias de zonas rurales de escasos recursos de la V y la VI Región y algunas familias de campamentos periurbanos de Viña del Mar.
Redes de colaboración para el funcionamiento del negocio	<p>En general, todos sus grupos de interés se hacen parte de la red de colaboración en sus actividades, mejorando el servicio de acuerdo a la función que ejercen con la empresa, debido a que valoran su sentido social.</p> <p>Proveedores(as)</p> <p>Sus proveedores(as) frecuentes ofrecen mejor consideración en el servicio que les entregan, a causa de su propósito.</p> <p>Instituciones</p> <p>Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM): facilita apoyo técnico y de laboratorios para prototipeo en diseño y materialidad.</p> <p>Patrocinadores(as) y colaboradores(as)</p> <p>INJUV y la Universidad Técnica Federico Santa María han facilitado el aporte monetario para poder realizar el proyecto. FOSIS ha entregado oportunidades y financiamiento de trabajo en conjunto para el diseño y testeo de los proyectos. Socialab presta apoyo ampliando redes de contacto, orientando y asesorando constantemente en torno al proyecto. Red de Mentores facilita el acceso a un mentor de alto nivel y experiencia para una etapa de la empresa.</p> <p>Pares emprendedores(as)</p> <p>La comunidad emprendedora de su entorno (Universidad Técnica Federico Santa María de la V Región y Santiago) participa generosamente, compartiendo información relevante en el quehacer común y los desafíos de un emprendimiento común.</p>

ESTRUCTURA INTERNA Y TRABAJADORES(AS)	
Dotación total de trabajadores(as)	<p>Equipo permanente/coordinador</p> <p>2 coordinadores, que a su vez son los Fundadores.</p> <p>Equipo <i>freelance</i></p> <p>8 colaboradores(as) de acuerdo a demanda de trabajo.</p>
Gobierno de la organización	El directorio de la organización está conformado por los dos Fundadores, que además son los coordinadores de la empresa.
Perfil de trabajadores(as)	<p>Equipo permanente/coordinador</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Jóvenes menores de 35 años. ▸ Ingenieros(as) de la Universidad Técnica Federico Santa María. <p>Equipo <i>freelance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Seis estudiantes universitarios(as) o recién titulados(as) que hayan trabajado en la empresa anteriormente en periodos intensivos, como jornadas de trabajos voluntarios, prácticas universitarias o trabajo de título. ▸ En su mayoría del área de la ingeniería o el diseño. ▸ De ambos géneros, en un rango de edad de 22 a 27 años.
Espacio de trabajo	Actualmente, InnSanía SpA no cuenta con una oficina y/o taller propiamente tal, dado que solo son dos los trabajadores permanentes. Por esta razón, la casa donde habitan ambos Fundadores, ubicada en Avenida España #1888, Valparaíso, es usada como oficina, taller y bodega, donde se reúnen el equipo permanente y los <i>freelance</i> a coordinar el trabajo. Además, el patio de la vivienda funciona como taller y bodega, dado que cuenta con suficiente espacio como para armar distintos prototipos de Baños Integrales Sustentables.

5.1 Procedimientos metodológicos

5.1.1 Acceso al trabajo de campo

El primer contacto con BIS fue a través de una carta firmada por Andrés Zahler, Jefe de la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la cual fue enviada por correo electrónico a uno de los Fundadores de la empresa. En ella se les invitaba a participar de la investigación y se daban a conocer los principales aspectos de esta, así como los requerimientos para su adecuado desarrollo.

El día 18 de marzo de 2015 se reunieron dos profesionales del equipo investigador con dos de los Fundadores del proyecto y uno de sus colaboradores. En esta reunión se explicaron los alcances del estudio, sus etapas y los principales requerimientos que se harían a la organización para, con esa información, pasar a firmar la carta de compromiso y consentimiento informado de la participación de InnSanía SpA, específicamente de su proyecto BIS, en la investigación. Además, en la misma reunión se realizó el taller *kick-off*.

Cabe señalar que todas las actividades fueron coordinadas en conjunto con uno de los Fundadores, en base a lo requerido por el equipo investigador.

5.1.1.1 Estrategias de producción y registro de datos

Para producir los datos se utilizaron procedimientos y técnicas que permitieran tener una aproximación desde distintas perspectivas y con un nivel de profundidad relevante.

En las actividades programadas participaron un total de 5 personas, cuyo detalle puede revisarse en la Tabla. Todas las actividades mencionadas fueron realizadas en la oficina de InnSanía SpA.

10 TABLA: PROCEDIMIENTOS Y PARTICIPANTES TRABAJO DE CAMPO INNSANIA SPA

Actividad	Fecha	Asistentes
Reunión <i>kick-off</i>	18 de marzo de 2015	2 Socios Fundadores 1 trabajador freelance
Grupo focal	18 de marzo de 2015	2 Socios Fundadores 1 trabajador freelance
4 entrevistas	Entre el 18 de marzo y el 15 de abril de 2015	2 Socios Fundadores 2 trabajadores freelance

El terreno contó con la apertura y participación activa de los trabajadores (as) de InnSanía SpA durante todo el proceso, sin encontrar dificultades respecto a las actividades a realizar. De esta manera fue posible establecer y realizar las diversas actividades y procedimientos de investigación necesarios en relación al tamaño y miembros de la empresa.

para ayudar a la gente afectada por el terremoto y resultó ser muy atractivo. De ahí yo, con [Fundador] (...) nos llamaron las municipalidades para que formáramos una empresa de inmediato y les vendiéramos, y ahí construimos 35 [baños] más, luego de los primeros 30. 35 más no fueron trabajo voluntario, sino como empresa. Nos conseguimos un RUT, un capital de trabajo, facturamos a nombre de un amigo y nos transformamos en una empresa de la noche a la mañana”.

5.2 Análisis descriptivo

5.2.1 Puesta en marcha

5.2.1.1 Contexto del origen

La génesis de la empresa está relacionada con el terremoto que afectó a gran parte del país el 27 de febrero de 2010. Lo que motivó a estos jóvenes, en un primer momento, fueron los afectados por el desastre, los que presentaban falta de baños. Una vez interiorizados en el tema comprendieron que esta problemática de saneamiento no era producto del terremoto necesariamente, sino que se trataba de una necesidad preexistente.

Además, se percataron de que esta situación estaba generando impactos sociales y ambientales. Los primeros, enfocados en la desigualdad y segregación social a causa de la falta de baño, y los segundos, referentes al uso y manejo de agua y residuos orgánicos.

Identificando este problema, decidieron aportar con soluciones considerando propósitos sociales los que, al ser abordados y solucionados, entregarían el escalamiento

económico necesario para lograr la sustentabilidad del negocio.

Desde esta problemática, adoptaron un compromiso que los movió, desde el voluntariado como estudiantes, a una actividad profesional que mantuvo el propósito de articular una empresa que vinculara sus motivaciones tanto personales como profesionales.

Basados en este compromiso pasaron, de ser un emprendimiento, a ser una empresa (social), llegando a fundar en 2012 InnSania SpA, plataforma desde donde crean BIS, Baño Integral Sostenible, proyecto cuya principal característica es su triple impacto. *“Más que social es de triple impacto. Tiene un propósito social, ambiental y económico, pero no es distinta. Aparte de tener ese propósito, no es distinta a otras”.*

Inicialmente, los Fundadores fueron cuatro personas, todos ingenieros civiles de la Universidad Técnica Federico Santa María, quienes tenían este objetivo común, pero diferentes metodologías para lograrlo. Esto provocó, finalmente, un quiebre entre los Fundadores, resultando en que dos de los cuatro dieran un paso al costado. A partir de esto, los otros dos Fundadores decidieron continuar con la empresa, desarrollando BIS y otros proyectos y productos vinculados.

5.2.1.2 Principios fundamentales de la organización

InnSania SpA nace con la misión de desplegar operaciones con triple impacto. En este ámbito, es importante destacar que el sentido social de la empresa se declara desde la idea de solucionar la problemática relacionada con las excretas y orina en zonas que no tienen acceso a saneamiento, me-

dante la implementación de baños secos, los cuales no dependen de la descarga de agua para su funcionamiento. Así, con BIS se busca generar un impacto social en quienes usen este producto, al proveer un servicio higiénico básico que hasta ese momento no estaba a su disposición, a la vez que se promueve la asociatividad en sus usuarios(as).

Este último punto tiene que ver con facilitar la integración social de los usuarios(as), al facilitar la activación de distintas redes sociales, entendiendo el significado cultural de contar con un baño digno.

A su vez, la problemática ambiental se relaciona con las estructuras de alcantarillados existentes en zonas urbanas y rurales del país. El cuerpo humano separa excrementos y orina de manera natural y el actual sistema de alcantarillado no mantiene dicha separación. Además, en

estos desechos hay minerales importantes para el medioambiente y la Tierra, los cuales se pierden al ser mezclados con agua y enviados al mar. Así, BIS opera sin emitir estos impactos ambientales negativos.

La génesis del emprendimiento fue rápida, generando un revuelo mediático considerable. Muchos destacaron que se trataba de un producto innovador y de primera categoría, aunque sus Fundadores consideran que aún le falta desarrollo y que este debe ser paulatino y de acuerdo a los tiempos de evolución. Entonces, a solo dos años de su fundación y sumado a lo anterior, a día de hoy la empresa aún no logra la rentabilidad necesaria para tener un equipo de trabajadores(as) permanentes contratados(as) con salarios competitivos. Esto ha justificado, en gran parte, que la empresa hoy no cuente con una oficina de uso exclusivo, y que el equipo permanente esté compuesto únicamente

por sus Fundadores. En respuesta a esto han decidido empoderar a parte de su equipo freelance para que desarrolle y ejecute un proyecto que les permita asegurar su propio salario. Se trata de una Fundación a través de la cual buscar y canalizar recursos que permitan seguir la investigación y desarrollo que han estado realizando.

No obstante esto, los miembros de InnSania SpA creen que en 10 años más la organización será una empresa única en el mercado y de gran valor económico, llegando así a la sostenibilidad económica.

“Sabemos que el mercado todavía está casi en pañales. Es poca la gente que está pidiendo un baño seco, pero cada vez van a ser más, por el sistema de saneamiento actual. ¿Para qué juntar para todas las casas y llevar directo al mar sabiendo que tienen que ir a la tierra? Sabemos que de la tierra sacamos las comidas y sacamos los nutrientes... [Sistema de saneamiento actual] está en crisis, ya está en crisis y para el 2025 va a estar peor y para el 2050 no debería existir. Entonces, sabemos que al mercado se sumará más gente, el asunto va a crecer ahí. Entonces, mientras esté avanzando, nosotros ya vamos a tener un producto sólido de ingeniería donde podemos asegurar algo de calidad”.



“Nuestros clientes son dos: FOSIS, quien le otorga el dinero a la municipalidad, y nuestro usuario es la gente que está a la base de la pirámide, que está en el programa de habitabilidad de FOSIS, el programa de ingreso ético familiar de FOSIS. Entonces tenemos dos clientes: FOSIS y municipalidad y un usuario, las familias sin acceso a saneamiento”.

5.2.2 Relación con clientes(as) y usuarios(as)

En cuanto al vínculo con algunos agentes asociados al proyecto, se trata de una relación bastante estrecha y diferente a la que se da en otras organizaciones, sobre todo en aquellas más tradicionales. En primer lugar, en otras empresas el(la) cliente(a) y el(la) usuario(a), por lo general, son el mismo actor, pero en este caso los(as) clientes(as) son estamentos públicos o del Estado y los(as) usuarios(as) son personas que viven en sectores rurales o marginalidad, los cuales no cuentan con sistemas de saneamiento.

La cercanía y comunicación constante con los(as) usuarios(as) - antes, durante y después de instalado el baño - es una dinámica fundamental para el desarrollo de BIS. Por un lado, debido a que para instalar un producto como este es necesario que la familia o persona beneficiada tenga la disposición, apertura y hábitos necesarios para asegurar el buen uso del baño. Y por otro lado,

debido a que el producto, hasta el día de hoy, se encuentra en constante desarrollo, se busca la retroalimentación permanente de parte de los(as) usuarios(as).

El acompañamiento previo busca generar el primer acercamiento con los(as) usuarios(as), evaluar si efectivamente existe la disposición y apertura para implementar esta tecnología y recopilar la información necesaria para calibrar y adaptar el baño a la realidad y necesidad del(de la) usuario(a). Luego, durante el proceso de construcción e instalación del baño, se mantiene y fortalece la relación con el(la) usuario(a), de manera de generar un vínculo que perdure en el tiempo.

Además, durante este periodo, se le enseña al(a la) usuario(a) cómo funciona el baño y cómo se repara, de forma que la mantención la puedan hacer autónomamente, con el menor costo posible.

“Tenemos que llegar a una zona rural, hablar con la gente, capacitarla, ver si va a responder bien a la tecnología. Nosotros, a pesar de que podríamos vender más, no le vendemos a gente que sabemos que no va a asimilar bien la tecnología”.

Finalmente, después de instalado el baño y una vez transcurridos algunos meses, parte del equipo de InnSania SpA vuelve nuevamente a contactarse con los(as) usuarios(as) para recoger sus impresiones y opiniones respecto del funcionamiento del mismo. Esta información es parte fundamental del desarrollo y mejoramiento de BIS, ya que complementa el trabajo investigativo que desarrolla la empresa.

Este ha sido un proceso difícil, debido a que los(as) usuarios(as), al ser beneficiarios(as) de un programa del FOSIS, no están abiertos a hablar de las fallas o

“Nosotros tratamos siempre de mantenerlos involucrados. Si vamos a comprar material a Sodimac, después no vamos a darles las gracias, después les llevamos un documental, un disco, con todo lo que hicimos, y ellos ven, y ven las entrevistas de la gente y se emocionan. Entonces ellos comparten el propósito porque están viendo que ese descuento del 10% que hicieron valió la pena, porque hay una vieja feliz con un baño que esperó toda su vida”.

defectos del producto que, muchos(as) de ellos(as), sienten que les fue regalado. Por esta razón la generación de vínculos durante el proceso de construcción e instalación del baño es fundamental, ya que permite forjar los espacios de confianza necesarios para recoger la mayor y más transparente información posible.

5.2.2.1 Redes de colaboración

Además de los(as) clientes(as) y usuarios(as), están todos aquellos actores que forman parte de la red de colaboración de la empresa. Son muchos y se integran a medida que se enteran del proyecto.

Un ejemplo de ello es lo que ocurrió, en una oportunidad, con el dueño del camión que contrataron para llevar los materiales a las zonas donde instalarían algunos baños secos. Al principio, el chofer iba con ‘mala cara’ por la lejanía del destino y la mala calidad de

las redes viales. Pero esa ‘mala cara’ se mantuvo solo hasta que los Fundadores le contaron acerca de BIS y de la gente que estaban ayudando. Una vez que supo esto, su actitud y disposición a ser parte del trabajo de InnSanía SpA cambiaron radicalmente al sentir que podía ser parte del propósito social de BIS.

A su vez, Sodimac también ha sido uno de los impulsores más importantes del proyecto. En este sentido, los Fundadores mencionan que esto se explica, en gran parte, debido al propósito de BIS y al proceso de involucramiento que ellos mismos buscan generar en quienes forman parte de su red de colaboración. Así, más que agradecer por el aporte, lo que buscan es evidenciar a otros(as) los impactos del proyecto, logrando así que se sientan parte del mismo.

5.2.3 Desarrollo tecnológico como herramienta de cambio social y medioambiental

Los impactos del proyecto son bastantes y de dimensiones muy variadas. Por un lado están los impactos que son parte del trabajo que se está realizando o impactos intencionados y, por otro, impactos que los Fundadores no imaginaron al momento de comenzar a trabajar en esta problemática. Un ejemplo de esto último son los demás proyectos sociales que han desarrollado los Fundadores de BIS, los cuales se cultivaron en razón del aprendizaje logrado a partir del desarrollo de la empresa.

A ojos de sus Fundadores, InnSanía SpA es la única organización chilena que ha desarrollado investigación con bases científicas en saneamiento sostenible. Existen otras instancias relacionadas con el tema, pero están todas apoyadas en el aprendizaje em-

pírico. Si bien este aprendizaje es igualmente válido, la aplicación de ingeniería en ecosaneamiento desarrollada por InnSanía SpA es única en el país y una de las pocas en el mundo, lo que le entrega una ventaja competitiva y un futuro prometedor.

Así, el desarrollo tecnológico y científico que InnSanía SpA ha logrado hasta ahora no solo constituye la base de su trabajo, sino que, además, es la principal herramienta de diferenciación y oferta de valor de la empresa. BIS constituye el mejor ejemplo de esto.

Desde su origen, BIS ha ido mutando constantemente, de cara a mejorar su funcionamiento y acogida por parte de los(as) usuarios(as). Sin embargo, estos cambios han implicado grandes esfuerzos en cuanto al estudio y análisis que lo sustentan.

Dado que aún queda mucho por descubrir y desarrollar en esta materia, sus Fundadores han

decidido controlar el crecimiento de la empresa, de manera de no masificar la venta de sus productos aún. Entienden que la tecnología que hoy desarrollan es altamente demandada y que, si quisieran, podrían hacer que InnSanía SpA creciera aceleradamente en un par de años, logrando así la sustentabilidad económica deseada.

Sin embargo, sus Fundadores entienden que este tipo de tecnología no es fácil de asimilar y requiere de procesos de capacitación y adaptación cultural que hacen que su masividad tenga que ser más paulatina.

Así, parte del propósito de InnSanía SpA es mostrar que se puede realizar una empresa con propósito social. En este sentido, basados en la declaración de sus Fundadores, sería posible atender problemáticas de emergencia social, consiguiendo el sustento económico necesario para vivir.

Junto con atender esta problemática social, otro de los objetivos que persiguen quienes trabajan en la empresa es poder realizar sus labores profesionales y ganar dinero en conjunto a sus intereses personales, pasando del triángulo donde se vende el tiempo por dinero para poder vivir, y pasar la línea donde la vida, la labor profesional y la trascendencia están conectadas.

En este sentido, la motivación central de quienes trabajan en InnSanía SpA pasa, no solo por buscar solución a un problema social, sino por poder impactar positivamente en la sociedad a través de su trabajo. Esto releva la idea de que la motivación principal va más allá del sueldo, sin que esta deje de ser una variable a considerar. Tiene que ver, más bien, con entender que la motivación económica no es lo más importante.

“Lo que estoy haciendo acá es como eso, como un trabajo que tú puedes decir ‘ya, puede que te paguen, puede que no te paguen mucho’, pero es algo que tú quieres hacer como para ayudar a la gente y eso es más o menos la visión de la empresa y, además, utilizar la tecnología, la innovación, lo que tú estás aprendiendo en la universidad, para poder hacerle bien a la gente a tu alrededor”.

A día de hoy, su trabajo ha entregado solución sanitaria al 2% de la población que busca acoger su propuesta de valor. En palabras de sus miembros, parece ser una cifra insignificante, pero es una cifra que marca el punto de inicio en una dimensión donde, hasta ahora, no se había realizado absolutamente ninguna aplicación relacionada con resolver los problemas asociados.

“Nosotros entregamos una solución higiénica que da respuesta a los que están excluidos por el sistema pero, al mismo tiempo, nos dimos cuenta que reconstruyendo el sistema social, el tener un baño es dignidad, yo puedo festejar mi cumpleaños en mi casa, puedo invitar a mis amigos, puedo invitar a mis familiares porque no me da vergüenza cuando me piden el baño”.

Por otro lado, en cuanto a las ventajas y aportes operativos y, además, sociales, con este proyecto las municipalidades han entendido que las soluciones de baja inversión no son efectivas si es que tienen altos valores de operación y mantención, debido a que, justamente, las y los beneficiados no tienen los recursos para solventar ese eslabón de la cadena. En este sentido, BIS ha pasado a ser visto como la mejor solución de largo plazo disponible, reestructurando sus licitaciones públicas de saneamiento para sectores vulnerables.

En definitiva, el impacto que esta empresa busca generar apunta más bien a aquel segmento de la población que no cuenta con los recursos necesarios para tener un baño digno y de calidad. Sin embargo, la tecnología que InnSanía SpA ha desarrollado y todo el conocimiento e investigación que sigue haciendo apuntan a generar cambios mucho más

ambiciosos, que tienen que ver con el impacto medioambiental asociado al actual sistema de saneamiento.

La investigación de InnSanía SpA demostraría que los baños secos son la mejor solución. Pero el uso de esta innovación implica un proceso de educación y conscientización, porque no solo se trata de nueva tecnología, sino que, además, se requiere romper paradigmas clásicos respecto al funcionamiento tradicional de los baños. Sin embargo, este proceso de educación y capacitación no solo apunta a los(as) usuarios(as), sino también a los(as) clientes(as) y demás miembros de la red de colaboración de la empresa.

Quienes trabajan en InnSanía SpA y son parte de BIS son al mismo tiempo embajadores(as) de esta tecnología y paradigma. Adicionalmente, los propios Fundadores, a través de las clases

que imparten en la universidad, no solo transmiten su experiencia en cuanto a emprendimiento sino que también respecto de las ventajas del baño seco.

“Nuestro propósito es eso, generar una mentalidad y desarrollo sostenibles. Desde ese punto de vista, nosotros queríamos que no hubiera más baños con descarga de agua, de la punta de la pirámide hasta la base de la pirámide. Ahora estamos trabajando en la base”.

En este sentido, la regulación existente en temas de saneamiento también ha sido un obstáculo al desarrollo de esta tecnología. Las normas y estructuras burocráticas que resguardan esta materia se encuentran un paso más atrás que esta tecnología, por lo que las coordinaciones y modificaciones necesarias para generar este cambio de paradigma a nivel nacional

son demasiadas aún. Si bien los Fundadores sienten que existe la voluntad e interés por parte de las autoridades correspondientes, los tiempos que se requieren para generar las modificaciones necesarias son mayores a los que la empresa desearía.

5.2.4 Dinámicas de la organización

5.2.4.1 Conformación del equipo

En cuanto a los miembros que conforman el equipo de trabajo, dos forman parte del equipo permanente de la empresa, y el resto son trabajadores *freelance*.

Resulta interesante observar que el rol que cada uno tiene responde a sus distintas especialidades, lo que termina modificando las estructuras jerárquicas tradicionales. Esto último se da en cuanto a que cada uno es jefe en su propia área y tiene ‘el bastón de mando’ para indicar las acciones necesarias.

“Yo soy especialista cuando me corresponde serlo y después voy a ayudar... y si es barrer y si es limpiar, voy a barrer igual. ‘Yo soy el jefe entonces no barro’. No, no hay incursiones por posiciones, sino que yo soy útil siempre, siendo el último o siendo el primero, siempre voy a ser útil, porque se persigue un propósito común”.

Relacionado con el propósito común que se persigue en la empresa, también ocurre que el interés y motivación de los voluntarios y miembros de la organización están dados por el impacto que generan y no por motivaciones económicas. En este sentido *“llegan porque están interesados en el ruido que hacemos, como que los chiquillos son comunicadores de nuestro proyecto”.*

Al mismo tiempo, la empresa se ha conformado junto al crecimiento profesional de los Fundadores y miembros, y al desarrollo del producto y servicio que ofrece. En este sentido se evidencia una falta de experiencia relacionada con las dinámicas de reclutamiento y definición del perfil que buscan en sus miembros, convirtiendo esta dimensión en un conocimiento que, recién después de casi cinco años operando, comienzan a manejar y que podrían empezar a gestionar de mejor manera.5.2.4.2

5.2.4.2 Rol de los Fundadores

Una de las características de los líderes de la organización, que además son los Fundadores de la misma, es la versatilidad de sus tareas. Ellos conocen toda la cadena de producción y evolución del proyecto, conocen cada ámbito importante a tener presente para poder conseguir las metas declaradas. Asimismo, como cumplen con diferentes tareas dentro de la organización, también cumplen con labores anexas, como impartir clases o levantar otros emprendimientos.

“Hice clases el semestre pasado, una dinámica muy positiva. [Fundador] también lo hace, para pagarse el arriendo, lo que le permite no estar full time, eso es a lo que yo también apunto. No estoy haciendo clases y me estoy apretando el cinturón no más, pero me he propuesto seguir la misma línea, porque tenemos conocimiento, leemos de emprendimiento y hay experiencia... como una buena mezcla siendo joven, haciendo clases en la universidad”.

En este sentido, otro de los roles que tienen los líderes es poder traspasar los conocimientos de emprendimiento y empresa social a los nuevos profesionales, dado que en este momento no todas las instituciones de educación superior forman a sus estudiantes en este ámbito, lo que se suma a la falta de entidades gubernamentales que tengan el

propósito de apoyar este tipo de instancias y desarrollos.

Otra labor asociada a los líderes del proyecto es el manejo de equipo. Para realizar estas actividades es necesario manejar un gran abanico de conocimientos, tomando en cuenta tres de los más importantes: los teóricos, los prácticos y las habilidades blandas o sociales.

Para poder traspasar de buena manera las mecánicas, tareas y políticas de la empresa, hay que estar vinculado con toda la cadena productiva, conociendo tanto el proyecto en sí, como también a sus miembros, para lograr la comunicación y confianza necesaria en pos del éxito de la empresa.

5.2.4.3 Expectativas de cara a los(as) trabajadores(as)

Lo primero que se espera de parte de los miembros de InnSania SpA es el involucramiento total con el proyecto. Al trabajar en

base a la confianza y autogobierno es necesario que estas labores pasen a ser parte de la vida de las y los trabajadores del proyecto. Como se nombró antes, esta empresa propone una línea de desarrollo que vincula los intereses laborales y personales para lograr la trascendencia. Por lo mismo, se espera por parte de ellos(ellas) compromiso con el equipo y con la misión del proyecto.

Esto es importante por diversas razones, pero la principal de ellas es el impacto que espera BIS. En este caso, se está trabajando con personas vulnerables con el propósito de entregarles soluciones sanitarias y ambientales, pero también dignidad, lo cual no se puede poner en juego. En ese sentido, se espera que los miembros de la empresa se entreguen por completo al proyecto, pensando que es necesaria una motivación que sobrepase los intereses económicos.

Adicionalmente, dado que existe una clara ventaja en cuanto a la libertad individual que esta organización promueve, se espera que cada uno de los miembros sepa qué labores tiene que hacer y cuáles son los tiempos que debe dedicar para conseguir sus metas. La posibilidad de tener una agenda con una mayor plasticidad es uno de los aspectos más valorados de trabajar en BIS y, al mismo tiempo, es uno de los mayores desafíos en cuanto a la confianza y autogestión que implica.

“De hecho nosotros les decimos ‘ustedes son sus jefes, es tu área’, o sea, si tú dices que volumen es tanto, es tanto. Yo a los chicos... por ejemplo, me entregan volumen y yo lo parametrizo y se va a diseño. Yo no lo cuestiono, él es su jefe y tenemos plena confianza”.

Por último, es necesario que los(as) trabajadores(as) se adapten rápidamente al cambio y no se apeguen con los productos que están desarrollando. Los Fundadores mencionan que este no es solo un producto, sino que más bien es un servicio que se despliega para poder ser desarrollado en contextos muy diferentes, lo cual se realiza por petición de sus clientes(as) y a medida de los(as) usuarios(as).

“Adaptarse rápidamente al cambio. Si les digo que hay que pintar todo este baño azul y les queda 1 cm² para pintar azul y después les digo ‘¿sabes qué? Hay que pintarlo rojo’, ni siquiera quiero que aleguen, ni siquiera quiero que se enojen, nada. Inmediatamente pintando del otro color, pero rápido. No hay cuestionamiento, ni enojos, no. Porque si no te adaptas al cambio, cagaste, y pasó otro por encima de ti”.

5.2.4.4 Relaciones interpersonales

Vinculado a lo anterior, uno de los aspectos positivos de desenvolverse profesionalmente en este proyecto en particular y de la conformación del equipo de trabajo, tiene que ver con los lazos personales que se forman, donde se establecen vínculos más allá de las dinámicas laborales. No obstante, queda claro entre los miembros del equipo que las responsabilidades laborales de cada uno se deben cumplir, sin confundir, por tanto, la confianza y el buen clima laboral con la irresponsabilidad.

Desde los inicios de InnSania SpA, la empresa siempre se planteó como una organización sin jerarquías rígidas. Existe, por tanto, en sus Fundadores, una cultura de colaboración y horizontalidad, en la que se promueve la autonomía de las personas y la confianza en el trabajo del(de la) otro(a), lo que

genera liderazgos en base a la experiencia de cada uno(a).

Además, esto permite espacios para la colaboración y el mutuo crecimiento. Así, cuando uno de los miembros de la empresa tiene una idea o inquietud, existe la apertura y disposición de parte de todos(as) por apoyar y opinar al respecto de manera de encontrar la mejor solución posible, al mirar un mismo problema desde distintas perspectivas.

Esto se vincula, además, con el propósito de la empresa, que también influye en el clima de la organización, al posicionar el trabajo de cada uno(a) al servicio de un objetivo común.

“De partida el clima laboral es mucho mejor, porque se cambia el foco de quién gana a cuántos ganamos, porque trabajo competitivo es quién lo logra primero y el trabajo colaborativo es cuando todos(as) lo logramos. En el fondo, en ese sentido, es bien distinto. Las relaciones humanas mejoran mucho, me da la impresión que los resultados también son mejores”.

Todo esto es altamente valorado por quienes participan de manera externa en la organización. Los miembros establecen vínculos humanos sólidos, los cuales se desarrollan en el ambiente laboral, como también en instancias extra laborales, lo que es una ventaja comparativa en cuanto al buen clima laboral que contextualiza su quehacer, sin afectar de ninguna forma la responsabilidad del trabajo en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas.

5.3 Análisis temático-crítico

5.3.1 Innovación social

El aspecto que con mayor fuerza emerge del análisis en cuanto a la innovación social en InnSania SpA tiene que ver con el foco movilizador de su propuesta: una problemática social. Los Fundadores vieron las dificultades y

complejos que produce a las familias no contar con un baño digno y pusieron sus aprendizajes y sus variadas experiencias al servicio para encontrar una solución.

El análisis que ellos(as) realizaron, en conjunto con los conocimientos del problema de los(as) afectados(as), sentaron las bases para dar con una solución con alto potencial de tener gran alcance y de cambiar de manera definitiva las condiciones sanitarias del sector rural. Así, el compromiso con el problema, y no con un tipo de solución particular, permitió una dinámica de investigación y desarrollo tecnológico que resultó finalmente en una alternativa no tradicional.

Ello constituye una primera clave del éxito para la innovación social, que es posible conceptualizar como plasticidad en la acción y el trabajo. La creencia en las propias habilidades y las de la

comunidad es lo que permite que profesionales cuyo campo de acción aparentemente no se vincula con el sector sanitario o rural, movidos(as) por un compromiso social, aprovechen sus competencias técnicas y les den otra utilidad y sentido. Se deja atrás la parcelación del conocimiento y la sobrevalorización de los(as) expertos(as), mientras el resultado sea útil para la sociedad.

Es precisamente la mirada de no expertos la que permitió que los Fundadores de BIS miraran con mayor curiosidad el problema y desarrollaran un baño seco.

Ahora bien, romper con la noción clásica del baño con descarga de agua implica una tarea titánica, pues como toda innovación social, a lo que se aspira es a generar cambios en el pensamiento, el comportamiento y las prácticas sociales. Un baño sin agua no es una propuesta fácil de entender,

ya que implica salir de la lógica tradicional. El uso que debe hacerse es también distinto al que históricamente se ha hecho del servicio sanitario. El simple y habitual hecho de tirar la cadena, deja de existir.

Es aquí, y por lo mismo, donde la empresa aún no ha avanzado lo suficiente como para convertirse en una innovación social propiamente tal. Este es un punto crítico, dado que en ello no solo se pone en juego el éxito y la permanencia de BIS en el mediano y largo plazo, sino también la posibilidad de ser un aporte para el país y mejorar la calidad de vida de un número importante de personas, de manera eficiente y ecológicamente amigable.

En la gran mayoría de los casos donde han instalado un baño seco, la familia y su entorno se han adaptado a la tecnología sin problema, generando ellos mis-

mos las mantenciones y mejoras necesarias al producto.

Esto implica, sin embargo, un cercano proceso de explicación y capacitación inicial junto con la creación de conciencia, pues la comunidad, en general, no cuenta con una aproximación al tema. En el contacto inicial antes de la construcción de BIS es donde se genera el primer acercamiento, el cual cumple el triple rol de proveer información técnica necesaria para el diseño del baño, generar las capacitaciones requeridas respecto al funcionamiento del baño y construir las confianzas y cercanía suficientes para mantener ese vínculo en el tiempo, lo que luego permitirá recopilar sus impresiones más críticas del proyecto. El proceso de capacitación se enfoca, principalmente, en responder todas las dudas y mitos relacionados al baño seco, entendiendo que la mayoría de sus futuros(as) usuarios(as) jamás habían visto o

escuchado acerca de estos. Aclarar temas como los olores y la inocuidad del agua tratada es, quizás, de los temas más sensibles que, una vez resuelto, cambia la disposición de los(as) usuarios(as) respecto del producto.

La relación inicial se mantiene en el tiempo. Pareciera ser que el sentido social del trabajo de InnSania SpA refuerza la necesidad de generar conversaciones constantes con los(as) clientes(as), de manera de asegurar la mejor solución posible para estos(as), que son quienes tienen la experiencia directa con el producto y servicio de la empresa. Por ello, cuentan con información clave para el mejoramiento constante de estos. Es necesario tener en cuenta que, dado que los(as) usuarios(as) son, en su gran mayoría, beneficiarios de FOSIS o la Municipalidad, la probabilidad de obtener una visión crítica de su parte respecto del producto y

servicio es baja. Es por esto que la confianza y cercanía que logre la empresa con los(as) usuarios(as) es clave, ya que de otra forma la visión o perspectiva que obtendrán de ellos(as) estaría sesgada por la gratitud de verse beneficiados(as) con un baño.

Lograr incluir esta alternativa de baño en la conciencia y en los planes de los(as) tomadores(as) de decisión, también requiere de trabajo y esfuerzo para remover las concepciones tradicionales de cómo es y cómo funciona un baño. Es decir, el éxito no se juega solo en el funcionamiento técnico del producto, sino, fundamentalmente, en la aceptación y valoración social que este tenga.

En los municipios con los que ha trabajado la empresa, ya no solo aceptan su propuesta como una alternativa viable, sino que, además, la perciben como la mejor opción para los(as) usuarios(as), independientemente de que el

costo inicial de la inversión sea mayor. Los Fundadores de la empresa han trabajado en comunicar su propuesta distintas esferas del ámbito público y político, generando así conocimiento y discusión respecto de cómo se gestionan hoy estos residuos orgánicos. Específicamente a nivel de política pública, sus constantes conversaciones con distintas autoridades públicas han sido, no solo fuente de conocimiento para ellos(as), sino también una plataforma sobre la cual ir posicionando su propuesta y presionando para que se generen los cambios necesarios. Sin embargo, estos esfuerzos aparecen aún como acotados y localizados en el área de influencia cercana a BIS y no a nivel nacional.

Este hecho se refleja en la aún inestable condición económica de la empresa, que no permite contar con un equipo profesional estable, lo que limita, a su vez, la capacidad de atender a un número

mayor de clientes(as). Durante algún tiempo, la empresa obtuvo varios fondos de apoyo al emprendimiento social. Estos fondos le permitieron crecer y llegar, incluso, a tener una oficina de uso exclusivo. Sin embargo, luego de la separación de los Fundadores, quienes quedaron a cargo de la empresa se dieron cuenta de que administrar InnSania SpA como una empresa pequeña no era el mejor camino, y que necesitaban operar bajo la lógica de un emprendimiento hasta lograr el sustento suficiente como para operar como empresa.

De ahí que consolidar el conocimiento, el cambio conductual y la visibilidad de InnSania SpA y sus baños secos, aplanando así el camino para su instalación, es una condición para que se esta innovación social logre alcance a nivel país, y no se quede en una iniciativa puntual.



La corta experiencia de la empresa no permite saber hoy si su propuesta será sostenible en el tiempo. La información que hasta ahora manejan permite inferir que, en el mediano y largo plazo, lograrán la rentabilidad necesaria para poder operar bajo una lógica de empresa consolidada y convertirse, así, en una oferta laboral atractiva, no solo por su propósito y ambiente laboral, sino también en términos de sus salarios. Sin embargo, son muchos los factores en juego. La normativa y

regulación vigentes son un límite al crecimiento masivo de esta innovación, y generar los cambios necesarios implica la coordinación de múltiples actores e intereses. En términos políticos, requiere de voluntades que son difíciles de combinar y que, además, responden a incentivos de corto plazo.

5.3.2 Colaboración

La colaboración pareciera ser uno de los pilares centrales del funcionamiento de BIS y uno de

los valores más importantes a considerar, tanto en las relaciones entre los(as) líderes y demás profesionales, como entre la empresa y sus clientes(as).

Lo anterior se evidencia en diferentes aspectos. En primer lugar, parece interesante destacar que sus colaboradores(as) forman parte del proyecto por una motivación relacionada directamente con el impacto, misión y visión del mismo. Incluso quienes participan de esta empresa social llegan a declarar que formarían parte de ella, aunque no existiera una retribución económica a cambio de su quehacer. Esto deja de manifiesto que las personas que trabajan en BIS realizan su quehacer en el disfrute, lo que a su vez es resultado de una acción espontánea y propia del ser humano en el contexto donde se relacionan. Cabe destacar que los honorarios actuales son bajos y que todos quienes forman parte de BIS desarrollan además otras actividades laborales para complementar sus ingresos.

Así mismo, entre los(as) entrevistados(as) aparece fuertemente el cambio en la manera de ver las cosas que el participar del proyecto potencia. En este sentido, incluso los(as) proveedores(as) de materiales y facilitadores(as) de transporte han pasado a ser, por voluntad propia, no solamente prestadores de servicio, sino protagonistas y

parte del proyecto. A pesar de no formar parte directa de la empresa, ellos(as) se articulan como colaboradores(as) en el contexto de aplicación del producto, lo que es fruto de la toma de conciencia en cuanto al impacto y propósito que persigue la empresa, aportando y entregando más de lo estrictamente contratado.

Por otro lado, es también posible observar que, internamente, las dinámicas relacionales y operativas se sustentan en reconocer las diferentes habilidades de los miembros de BIS como vitales a la hora del desarrollo de todas las áreas de la empresa siendo, todas estas, parte de la evolución integral de la organización. Este es otro elemento constituyente para articular modelos de colaboración, donde el reconocimiento de las diferentes habilidades da paso al desarrollo técnico de todas las áreas involucradas, cimentando el disfrute de trabajar con otros(as) y en la valoración de sí mismos como parte válida y constitutiva del proyecto.

En cuanto a la co-creación del producto por la organización, es posible ver que las dinámicas relacionadas con esto se pueden observar en distintos ámbitos de la misma. Por un lado, se ve cómo la colaboración es parte de su operación constante, lo que es declarado por los(as) mismos(as) participantes, quienes también se reconocen a sí mismos(as) como “colaboradores(as)”. En este sentido, aunque la colaboración es una acción innata del ser humano, es posible establecerla como parte de su modo de operar a posteriori, reconociendo que la evolución de la empresa está dada por todos(as) sus participantes, tanto directos como indirectos, lo cual funda la co-creación como potenciador fundamental de su estructura.

La co-creación se presenta como un continuo en el desarrollo de su producto. Los(as) integrantes de BIS son quienes realizan todo el proceso de diseño y estudio del producto, pero se reconoce la información dada por la experiencia de los(as) usuarios(as) como insumo clave para el continuo desarrollo. Con esto, son los(as) mismos(as) usuarios(as) quienes dan cuenta de las características relevantes para el diseño, construcción y mejoramiento constante, potenciándose así la conexión externa entre la empresa y otros agentes relacionados de manera indirecta.

Desde la declaración de los Fundadores del proyecto se observa un rol de liderazgo en relación a la responsabilidad y coordinación de la organización, sin que esto contradiga el respeto al trabajo de todos(as) y el reconocimiento del aporte que cada quien realiza en sus respectivas áreas. Esto permite que el trabajo se lleve a cabo con autogobierno por parte de todos quienes realizan la organización como piedra angular de su desarrollo siendo, así, un espacio fecundo para la autonomía, creatividad, inteligencia y plasticidad conductual. En relación a esto, y como otro elemento sustancial de la colaboración, es posible identificar cómo la libertad y autonomía en su operar dan paso a la reflexión, lo que, a su vez, facilita las soluciones inteligentes y creativas por parte de sus participantes.

A partir de lo mencionado anteriormente es posible aseverar que los miembros de BIS valoran las potencialidades del operar colectivo, facilitando la exploración de diferentes maneras de dar solución a la definida problemática social que enfrentan. A su vez, estas dinámicas han construido la plataforma necesaria para fomentar el desarrollo, tanto laboral como personal, de sus integrantes, construyendo así relaciones perdurables entre los distintos miembros del proyecto, haciendo gala de que el valor por las personas se da en la totalidad de las operaciones y contextos de la empresa. Uno de los actos que se pueden reconocer en mayor medida respecto de esto es el hecho de que los(as) estudiantes que llegan a participar de BIS, tienen la libertad de articular y hacerse cargo de sus propios proyectos dentro de la empresa.

Por otro lado, estas características dan paso a que cada integrante sea líder en su propia área de responsabilidad, depositando toda la confianza en cada uno(a) de ellos(as) al momento de la toma de decisiones y definición de estrategias a seguir en cada uno de los ámbitos de desarrollo. En este contexto, además de valorar la libertad y autogobierno, se potencia la integración de las personas, optimizando así el trabajo en equipo. Esto último es lo que da paso a la posibilidad de conseguir soluciones que van más allá de la visión individual de la problemática.

5.4 Aprendizajes

5.4.1 Establecer jerarquías solventadas en el liderazgo

Establecer organigramas con jerarquías cuyo objetivo sea proveer el cumplimiento y coordinación de tareas de las diferentes áreas de la organización, más que generar relaciones de dominación respecto de dichas tareas, permite relaciones de mutuo reconocimiento. Puntualmente, favorece el reconocimiento de los(as) líderes y representantes de la organización en base a su liderazgo más que a su jerarquía. Esto quiere decir que el rol de dichos(as) líderes de coordinar y motivar al grupo, permeando la misión y visión de la organización en todos(as) quienes forman parte de ella, es fuente de reconocimiento y legitimización mayor que la estructura orgánica formal.

A su vez, este tipo de jerarquías genera espacios para el reconocimiento de liderazgos especialistas, donde cada miembro es responsable de hacerse cargo del desarrollo del proyecto y a su vez de sí mismo. Esto significa que, para cada proyecto que la organización aborde y por cada tema o

ámbito que sea necesario gestionar, el liderazgo será ejercido por quien presente mayor experiencia y/o conocimiento en dicha materia, sin invalidar esto las jerarquías formales de la organización. A su vez, esto se presenta como una actitud de confianza en la inteligencia de todos(as), con lo que se da paso a encontrar respuestas a problemáticas que van más allá de lo que se puede construir en modelos estáticos de cumplimiento de tareas.

Así, los liderazgos son otorgados y reconocidos por todos los miembros de la organización, más allá de la estructura orgánica que formalmente se ha establecido y, al mismo tiempo, se otorgan a medida que la organización va encontrando nuevos retos y ámbitos de desarrollo.

5.4.2 Empoderar al(a) cliente(a)/usuario(a) en la toma de decisión del producto o servicio

La mayoría de las empresas tradicionales cuentan con plataformas o instrumentos de consulta para recopilar toda la información circundante, escuchando a quienes tengan algo que decir e, incluso, acercándose a buscar sus discursos y declaraciones, especialmente cuando el(la) cliente(a) y el(la) usuario(a) no son el mismo agente. No obstante, cuando el objetivo de la empresa es resolver una problemática social, la percepción y opinión de los(as) usuarios(as) pasa a ser parte del proceso de creación y producción de la empresa. Se trata, por tanto, de construir relaciones permanentes, de confianza y cercanía, que permitan la co-creación constante entre la empresa y los(as) usuarios(as), donde la empresa esté al servicio de las necesidades de los(as) usuarios(as) de manera de aportar a la solución del problema social en cuestión.

En este sentido, el foco y la direccionalidad de la relación cambian. Tradicionalmente, las empresas van al(a) usuario(a) a medir y recopilar percepciones, satisfacciones y opiniones respecto de algún producto o servicio que la empresa diseña. En este caso, se propone generar un vínculo permanente con el(la) usuario(a), de manera que sean ellos(as) quienes lleven a la empresa sus necesidades, sugerencias e inquietudes permanentemente, para que la empresa genere y adapte sus productos a cada realidad. Así, la noción de producto estándar cambia, dando paso a productos customizados que se co-crean con el(la) usuario(a).

Caso: La Manzana

“El otro está porque es bacán que esté, es maravilloso que esté porque somos compañeros, sonreímos juntos porque compartimos algo que creemos. En particular en este caso, la cooperativa tiene que ver más con ese sentido, con lo humanitario de las relaciones”.

INFORMACIÓN GENERAL LA MANZANA

La Manzana es una cooperativa de consumo responsable ubicada en Valdivia, XV Región de Los Ríos, formada por socios(as) consumidores(as) que se vinculan y trabajan de manera conjunta con productores(as) orgánicos(as) locales, con el objetivo de potenciar el desarrollo de la agricultura familiar campesina, la salud de los(as) consumidores(as) y del entorno natural, a través de una alimentación saludable.

Página web	http://www.lamanzana.coop
Año de fundación	2009
Producto o servicio que ofrece	La cooperativa busca ser una plataforma comercial y de promoción para los productores(as) locales y orgánicos(as) de la Región de los Ríos, basada en principios de comercio justo, que potencie el desarrollo de la agricultura familiar campesina, la salud de los(as) consumidores(as) y de nuestro entorno natural, a través de una alimentación saludable.
Misión, visión, valores	<p>El objetivo de la cooperativa es reunir a personas cuyo interés común sea consumir responsablemente y alimentarse de manera sana.</p> <p>Las intenciones que orientan su trabajo son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Abastecer de alimentos producidos de forma respetuosa con el medio ambiente. Esto incluye garantizar el bienestar animal y reducir la huella ecológica. ▶ Apoyar la capacidad de asociación entre pequeños(as) productores(as) locales que protejan la biodiversidad mediante el cultivo de variedades tradicionales y respeten la flora y la fauna originarias. ▶ Aportar a la formación de una red de comercio justo que privilegie el consumo de alimentos producidos en nuestro entorno inmediato. <p>Los principios de La Manzana son la sustentabilidad, la sanidad, la sociabilidad y la calidad. Se pretende dar a conocer quién es el productor, cómo, cuándo y dónde fueron producidos los alimentos que se consumen.</p> <p>Se espera que La Manzana influya en la comunidad que la acoge, constituyéndose en un foco de propagación de los valores que la definen. Para lograrlo se orienta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hacer del cooperativismo una actitud cotidiana que se extienda a otras necesidades de los(as) socios(as), distintas al consumo de alimentos. ▶ Vincularse con otras cooperativas locales, nacionales e internacionales. ▶ Convertir su local de reparto en un espacio generador de iniciativas y desarrollo local.

Número de clientes(as) o usuarios(as)	220 familias socias aproximadamente. Gran parte de estos(as) socios(as) son personas jóvenes y, a su vez, no naturales de Valdivia. Los(as) clientes(as) de la tienda pueden ser socios(as) y también ciudadanos(as). No se tiene una estimación en relación al número de clientes(as) el cual, por lo demás, se encuentra en etapa de expansión.
Redes de colaboración para el funcionamiento del negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Departamento de cooperativas, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. ▶ Asociación de productores(as) orgánicos(as). ▶ Asociación de consumidores(as) orgánicos(as) de Valdivia. ▶ Productores(as).
ESTRUCTURA INTERNA Y TRABAJADORES(AS)	
Dotación total de trabajadores(as)	7 integrantes del Consejo de Administración.
Gobierno de la organización	<p>La Junta General de Socios(as) es la autoridad máxima de la cooperativa y representa al conjunto de sus miembros. En ella, los(as) socios(as) eligen a los(as) integrantes del Consejo de Administración, responsable de definir las políticas generales de la cooperativa.</p> <p>La Junta General designa igualmente a los(as) integrantes de Junta de Vigilancia.</p> <p>El Consejo de Administración nombra al (a la) Presidente(a) y Gerente(a), cuyo papel es ejecutar las políticas definidas por este y, en general, conducir la gestión de la Empresa.</p>
Perfil de trabajadores(as)	<p>Se trata de socios(as) que asumen tareas de voluntariado, motivados(as) por el interés común de consumir responsablemente y alimentarse de forma sana.</p> <p>En general, los(as) socios(as) con cargo administrativo se caracterizan por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ser adultos(as) entre 30 y 40 años aproximadamente. ▶ Son 2 hombres y 5 mujeres. ▶ Contar con estudios profesionales, muchas veces asociados a las temáticas que promueve la cooperativa. ▶ Si bien tienen cargos definidos, se apoyan mutuamente en sus distintas tareas. ▶ En su mayoría son extranjeros(as) o residentes provenientes de otras ciudades.
Espacio de trabajo	Tienda La Manzana, Vicente Pérez Rosales 787 – C. Valdivia.

6.1 Procedimientos metodológicos

6.1.1 Acceso al trabajo de campo

La vinculación con la cooperativa La Manzana se originó a partir de la recomendación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, quienes sugirieron incluir a este tipo de organizaciones como parte de los casos de estudio. A partir de una lista de cooperativas proporcionada por el Ministerio de Economía, se aplicaron los criterios de inclusión y una de las organizaciones seleccionadas por cumplir con estos fue La Manzana. Una de las características importantes es ser una cooperativa que se ubica y orienta sus actividades hacia el desarrollo local de la Región de Los Ríos.

El primer contacto fue a través de una carta avalada por el Ministerio de Economía, la cual fue enviada al correo electrónico de la Gerenta General de la cooperativa. A través de esta carta se invitó a La Manzana a participar en la investigación y se dieron a conocer los principales aspectos de

esta así como los requerimientos para su adecuado desarrollo.

Una vez confirmada su recepción, se consultó sobre la participación de la cooperativa con el Consejo de Administración, cuyos integrantes accedieron positivamente. A partir de eso se coordinaron las fechas del trabajo de campo, el cual fue realizado dentro de Valdivia.

6.1.2 Estrategias de producción y registro de datos

Para producir los datos se utilizaron distintos procedimientos y técnicas que permitieran tener una aproximación desde diferentes perspectivas y con un nivel de profundidad relevante.

En la siguiente tabla se dan a conocer las actividades realizadas:

11 TABLA: PROCEDIMIENTOS Y PARTICIPANTES TRABAJO DE CAMPO LA MANZANA

Actividad	Fecha	Asistentes
Entrevista a Gerenta General	16 de marzo de 2015	1 socia fundadora, funcionaria y Gerenta General
Reunión <i>kick-off</i>	16 de marzo de 2015	5 socios(as) con cargos administrativos
Entrevista a productora	17 de marzo de 2015	1 proveedora agroecológica
Entrevista a socia	17 de marzo de 2015	1 socia fundadora con cargo administrativo
Entrevista a Presidente	18 de marzo de 2015	1 socio con cargo administrativo
Entrevista a funcionaria	18 de marzo de 2015	1 socia con cargo administrativo
Entrevista coordinadora FIA	18 de marzo de 2015	1 socia con cargo administrativo
<i>Focus group</i> Consejo de Administración	19 de marzo de 2015	6 socios(as) del Consejo de Administración

Debido a que La Manzana es una organización en cuyo funcionamiento participan diferentes estamentos –socios(as) con cargos administrativos, socios(as), funcionarios(as), clientes(as), productores(as), voluntarios(as)– y que, en muchos casos, una misma persona participa de más de uno, a través del trabajo de campo se intentó procurar la mejor representación posible de estos.

Con el objetivo de no interferir mayormente en las actividades cotidianas de la cooperativa y de colaborar con sus quehaceres, la dupla se integró en ocasiones como voluntarios y, en otras, como observadores y/o entrevistadores. La totalidad del terreno fue realizado en Valdivia, desarrollándose en los diferentes espacios donde se efectúan las actividades de la cooperativa. En este mismo contexto, dependiendo de las disponibilidades, se acordaron y realizaron las diferentes entrevistas, así como el *focus group* con el Consejo de Administración.

Todas las actividades fueron registradas por medio de una grabadora de audio para luego ser transcritas y, posteriormente, codificadas y analizadas en base a los objetivos de la investigación.

El trabajo de terreno se caracterizó por ser ameno y fluido. Los(as) distintos(as) participantes tuvieron siempre una actitud favorable, lo cual permitió ahondar en las características de la cooperativa y establecer una relación de cordialidad entre el equipo investigador y los(as) diferentes colaboradores(as).

6.2 Análisis descriptivo

6.2.1 Formación y estructura de la cooperativa

6.2.1.1 Origen de la cooperativa

En un primer momento se generó una agrupación informal de cinco familias de consumidores(as) residentes en Valdivia, que se preocuparon por alimentarse de forma responsable y saludable, para lo cual entraron en contacto directo con los(as) productores(as) de sus respectivos alimentos. Dicha agrupación no tenía roles ni una estructura definida y frente a esto algunos(as) de sus integrantes sintieron la necesidad de una mayor formalización. En particular, ese proceso estuvo conducido por la actual Gerenta de la cooperativa, quien además llevaba bastante tiempo dedicándose al ámbito de la educación ambiental en términos profesionales, y le interesaba difundir principios como el comer-

cio justo y el consumo responsable a nivel comunitario. Por otro lado, el haber vivido en España le permitió conocer, vincularse y valorar modelos de cooperativas de consumidores(as) lo que, junto a los otros factores, desencadenó la idea. El año 2009, y en este contexto, se realizó una primera reunión para impulsar la creación de la cooperativa.

“Éramos 10 personas en el Club de la Unión y les contamos esta idea. Y bueno, y 10 personas que eran así como bastante... o sea, las fuimos identificando también, entonces, no sé, invitamos a varios profesores de la Universidad, invitamos a ONG’s también, así como gente que sabíamos que nos podía responder”.

A partir de esto, se elaboró un folleto de difusión que tuvo como objetivo captar nuevos(as) socios(as). Transcurridos tres me-

ses dio los resultados esperados, logrando congregarse a los(as) 100 socios(as) iniciales que se requieren legalmente para formar una cooperativa de consumo. Debido a su inexperiencia en la formación de estas agrupaciones en el contexto chileno y a la ausencia de asesoría gubernamental, se enfrentaron a diferentes dificultades administrativas referentes a la inscripción de la cooperativa.

6.2.1.2 Motivaciones para pertenecer a la cooperativa

Ya sea en relación a las razones para ingresar o las motivaciones para permanecer en la cooperativa luego del ingreso, en general los(as) entrevistados(as) señalan aspectos que vinculan fuertemente su quehacer en la cooperativa con ámbitos vitales como la alimentación, salud, vocación o sus respectivas vidas familiares. En este sentido, se constata una alineación entre su quehacer laboral en la cooperativa y sus intereses personales.

Efectivamente, dentro de las motivaciones más recurrentes para vincularse con la cooperativa se encuentra la preocupación por alimentarse de forma saludable y responsable a nivel individual y familiar, entendiendo además que los mecanismos tradicionales que ofrece el mercado no garantizan esta situación ya que los alimentos son producidos con la ayuda de químicos y acciones que alteran el ciclo natural.

“Eso es maravilloso, yo sé de donde viene (el alimento), yo sé todo el esfuerzo que tuvo esa persona, esas cosas son impagables. Es lo que te da energía de generar este cuento, son (alimentos) un poquito más sanos, para que nuestros hijos tengan una mejor oportunidad, un organismo más limpio”.

Otro elemento común es que varios(as) de los(as) entrevistados(as), socios(as) con cargos administrativos, no son valdivianos(as) si no que llegaron a vivir a Valdivia en algún momento de sus vidas. Relacionado con esto, se da también en varios de los casos que el contacto con la cooperativa se vincula con los conocimientos o experiencias formales e informales presentes en los(as) entrevistados(as). Dentro de las primeras, el participar o haber participado del Magister en Desarrollo a Escala Humana y Economía Ecológica dictado por la Universidad Austral de Chile (UACH) aparece como un espacio trascendente en relación al capital humano y las orientaciones que tiene actualmente la cooperativa. En este sentido, el pertenecer a La Manzana se ve motivado por un aspecto cognitivo.

Una tercera e importante motivación está dada por la valoración del modelo de cooperativismo de

consumidores(as) presente en La Manzana, el cual es visto como alternativo y diferente al modelo tradicional. En la historia chilena, generalmente las cooperativas han sido formadas por trabajadores(as) -productores(as), obreros(as), asalariados(as), etc.-, pero en este caso son los(as) consumidores(as) quienes crearon la cooperativa, empoderándose y trabajando con los(as) pequeños(as) productores(as) en un sistema de economía solidaria. Los(as) entrevistados(as) resaltan este rasgo como algo que los(as) motivó a crear y participar de la cooperativa, ya que consideran que están contribuyendo a evidenciar, me-

dante la práctica, que el cooperativismo es viable como modelo organizacional y productivo.

El conjunto de estos elementos da a entender la fuerte relación que se produce entre el quehacer de la cooperativa y las convicciones o intereses personales de los(as) entrevistados(as). Esto explica que para ellos(as) sea algo natural querer participar activamente de los distintos estamentos y funciones presentes en La Manzana lo cual, desde su visión, muchas veces no ocurre en las grandes cooperativas que operan en base al modelo tradicional.

“Uno de los errores de las cooperativas es la profesionalización, en el sentido de que contratan a un ingeniero comercial capaz y a toda una planta directiva... y uno casi como que se queda como en el concejo y los que dirigen son otros y como que le responden a uno, pero uno no está. Yo veo que eso, para nosotros estaría mal, porque finalmente uno tiene un involucramiento personal con la organización”.



6.2.1.3 Principios y orientaciones fundamentales

A través de las diferentes técnicas metodológicas efectuadas es posible distinguir, analíticamente y por una parte, objetivos transversales presentes en la cooperativa y, por otra, objetivos que se relacionan directamente con la implementación del proyecto financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), perteneciente al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Cabe destacar, sin embargo, que son objetivos totalmente relacionados o que, más bien, los segundos son una intensificación de alguno de los aspectos presentes en los primeros.

Entre los objetivos de carácter transversal se encuentra el fomentar la alimentación saludable y responsable, para lo cual se basan en tres principios: el principio de inocuidad, principio de calidad y principio de comercio justo, los cuales aplican en relación a los productos que comercializan.

Otra de las orientaciones fundamentales se relaciona con la noción de empresa social presente en La Manzana. Esto implica que si bien tienen entre sus objetivos el generar utilidades, no es lo fundamental sino que es un indicador del avance en un objetivo más trascendente de carácter social, que afecta directamente en la mejora de la calidad de vida de quienes integran y se relacionan con la cooperativa.

“La diferencia que nosotros tenemos con el resto de empresas es que, si bien tenemos una figura legal que es una empresa, nuestro objetivo no es sacar beneficios económicos, tenemos beneficios sociales que son mucho más importantes, ¿no? Y esos beneficios sociales reportan en nuestra mejora a nivel individual de la calidad de vida, más la mejora de la calidad de vida de nuestros productores y de la gente con la que nos relacionamos normalmente”.

Un tercer elemento fundamental es el potenciamiento, respeto y desarrollo de lo local, aspecto transversal al quehacer de la cooperativa y que, como tal, puede ser observado en distintos ámbitos, ya sea a través de los productos que comercializan, o bien en la noción que tienen sobre la manera de entender e implementar el modelo de cooperativismo.

Como cuarto lineamiento general se destaca lo que denominan como ‘código abierto’ o principio de transparencia en todo tipo de gestiones o acciones realizadas por la cooperativa. Esto favorece la confianza y el aprendizaje mutuo, además de abrir el espacio para el diálogo y la emergencia de una solución colectiva en aquellos casos en que alguien comete un error.

En alusión a los objetivos del proyecto FIA, estos refieren al rol que establece la cooperativa como intermediaria entre los(as)

consumidores(as) y productores(as), siendo que ellos(as) mismos(as) son consumidores(as) y, a la vez, comercializadores(as). En este marco y en relación con los(as) productores(as), el trabajo de la cooperativa se relaciona con la logística y la distribución de la cadena productiva, basándose en las nociones de comercio justo, sustentabilidad económica y ambiental.

“Porque lo que actualmente hay son estos intermediarios que traen los productos del campo, los traen a la ciudad, pero les pagan un mal precio a los productores y le cobran un alto precio a los consumidores. Entonces en el fondo este intermediario no tiene el concepto que tenemos nosotros, también podríamos llamarnos intermediarios, pero tenemos otros conceptos involucrados”.

6.2.1.4 Política participativa y limitantes administrativas

Un primer rasgo presente en la estructura interna de la cooperativa refiere a la equidad que tienen los(as) socios(as) con independencia de si tienen o no cargos administrativos dentro de la misma. Una política que refleja esta situación consiste en que cualquier socio(a) tiene la facultad para asistir a las reuniones del Consejo de Administración, instancia en la cual todos(as) tienen el derecho a participar y hacer propuestas y donde los acuerdos se deciden de forma democrática con independencia de los respectivos cargos administrativos.

“Da lo mismo que seas Presidente en realidad... siempre firmamos como Consejo, no firma el Presidente. No se ostenta mucho el cargo porque, en verdad, el más importante de tener claro es el de secretario para que lleve las actas ¿cachai?, lo otro es como un poco más... más como... secundario para nosotros, no tratamos de entendernos así como en esa jerarquía, entonces da igual”.

Además de estos aspectos positivos dados por la equidad y el carácter democrático de la participación, la cooperativa se ha enfrentado a aspectos formales o normativos que a juicio de los entrevistados(as), dificultan las gestiones o el funcionamiento más que optimizarlo. Al respecto, se señalan limitantes cuya responsabilidad recae sobre ellos(as) así como otras que están dadas por la legislación actual. En relación a las primeras, se destaca no haber sido capaces de dotarse de estatutos organizacionales y no haber realizado el adecuado seguimiento en relación al pago de la cuota de inscripción de una buena cantidad de socios(as), que solo pagaron una parte de esta.

Dentro de las limitantes administrativas vinculadas con la legislación, se considera que el actual sistema para ingresar nuevos(as) socios(as) es extremadamente engorroso, y también se critica el hecho que la legislación no per-

mita que los(as) socios(as) puedan ser además productores(as) y como tales, proveedores(as) de la cooperativa.

“Me parece lógico, sí, me parece que tiene que ser así, ojalá que cambien eso de que si eres socio de la cooperativa de consumo no puedes venderle a la cooperativa. ¿Vamos a tener que armar otra cooperativa de producción, de trabajo, de no sé qué para poder?”

Por último, se menciona como problemático que el carácter de cooperativa de consumidores(as) les imposibilita legalmente poder postular a muchos fondos públicos, ya que se considera como una empresa tradicional siendo que en la práctica el lucro no es su objetivo primordial.

6.2.2. Tipos de vínculos

6.2.2.1 Vínculos entre socios(as) con cargos administrativos

Se entiende por socios(as) con cargos administrativos aquellas personas que tienen un fuerte compromiso y realizan un trabajo continuo en la cooperativa. Es decir, socios(as) vinculados(as) hace tiempo con la organización, que comenzaron trabajando como voluntarios(as), forman parte del Consejo de Administración o asisten a este constantemente, trabajan en la tienda y participan activamente en el marco del proyecto FIA, por medio del cual reciben un sueldo en la actualidad. En definitiva, son aquellas personas que componen la orgánica fundamental de la cooperativa.

Con la realización de las entrevistas, fue posible constatar el muy buen ambiente laboral, motivo por el cual a todos(as) se les hace muy grato participar en la cooperativa. Para que esto se produzca, confluyen una serie de factores que se evidencian en sus relaciones cotidianas y que pasaremos a analizar. En primer lugar, resal-

ta la confianza, cercanía y respeto mutuo que mantienen. En algunos casos, estos aspectos se ven potenciados por la afinidad ideológica que comparten, por el hecho de que son amigos(as), y/o porque ven a los(as) otros(as) socios(as) como parte de su familia.

“Creemos que el otro es capaz de hacerlo todo y por eso creemos en él, o sea, yo no dudo que mis compañeros en este momento están sacando adelante el inventario, están las puertas abiertas, no dudar de las capacidades de nadie porque así ellos tampoco dudan de mí, no soy imprescindible, pero soy parte de un todo finalmente”.

Esta confianza abre el espacio para que se genere un diálogo fraterno y fluido, en donde todos(as) pueden plantear sus preferencias frente a una determinada situación, siempre en una relación horizontal marcada

por el respeto y cariño hacia el(a) otro(a). Dependiendo de la circunstancia, esta horizontalidad y cercanía permite por un lado la posibilidad que se aferren y defiendan sus posturas, y al mismo tiempo, que estén abiertos a ceder y modificar las mismas a favor del bien común.

En relación al liderazgo, sucede que este emerge de manera natural en base a las capacidades e intereses de los(as) distintos(as) integrantes y que todos(as) lo potencian, ya que consideran que significa un aporte hacia la cooperativa. De manera espontánea, algunos(as) se inclinan a aportar en el aspecto administrativo, en la atención de la tienda o en la relación con los(as) productores(as), por dar algunos ejemplos. Recalcan que, para que esto funcione, se requiere confianza en que el trabajo será hecho de forma responsable, y como mecanismo de empoderamiento han instalado la política de ‘el que propone lo hace’

Sin embargo, esto no significa que operen de manera individual sino que, por el contrario, lo que prima es el hacer colectivo. En tal sentido, resalta el constante apoyo mutuo que se entregan unos(as) a otros(as) en sus respectivas responsabilidades, siendo muy habitual también que todos(as) realicen las diferentes tareas necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Otra característica que influye positivamente en las relaciones que mantienen cotidianamente es la presencia de espacios de esparcimiento dentro y fuera del ámbito laboral, lo cual evidentemente se ve potenciado por la amistad que mantienen unos(as) con otros(as).

“A mí lo que me gusta caleta es que si no es entretenido no es sustentable, ¿cachai? Si te aburres no te dan ganas de hacerlo y te vas a ir, entonces tratamos de hacer eso en la práctica igual”.

Cabe destacar por último que, desde la mirada de varios(as) de los entrevistados(as), muchos de estos factores relacionales positivos tienen como correlato el hecho de que, para todos(as), el ingreso inicial a la cooperativa ha sido en calidad de voluntarios(as), es decir, en base a motivaciones personales. En tal sentido, creen que cuando la motivación está dada por el interés económico como prioridad, se dificulta el surgimiento de estos aspectos.

6.2.2.2 Vínculos con los(as) socios(as)

El vínculo con los(as) socios(as) se establece principalmente dada la motivación que cada uno(a) de ellos(as) muestra en relación al objetivo que persigue la cooperativa. Esta motivación se articula con miradas en distintos niveles, en un nivel más concreto dice relación con el interés por una alimentación más saludable. Sin

embargo, esto se va ampliando hacia la preocupación por tener una mirada más sustentable o ecológica y poder aportar desde los hábitos cotidianos en esa dirección. Esto implica que quienes se suman a la cooperativa muchas veces son socios(as) de perfiles muy distintos en términos socioeducativos y de acceso económico, lo que marca que la cooperativa sea un espacio donde se rompen ciertos límites o barreras.

El hito que marca la incorporación de las personas en calidad de socios(as) tiene relación con un proceso de inscripción, que contempla el pago de una cuota de treinta mil pesos. Esta cuota fue establecida como un mecanismo que, por un lado, le permitiese contar con una base de fondos a la cooperativa para poder iniciar su gestión, pero que al mismo tiempo marcara de forma concreta cierto grado de compromiso con la iniciativa. Aun así, los(as) socios(as) con

cargo administrativo comentan que el grado de involucramiento de otras personas es variable e independiente de esta inversión económica. Muchos(as) de los(as) socios(as) se sienten profundamente comprometidos(as) y dedican tiempo y esfuerzo más allá de la retribución que puedan obtener; otros(as) socios(as) mantienen un accionar más pasivo; y otras personas, sin ser socios(as), muestran un alto grado de compromiso con la iniciativa.

“Fue difícil que se decidieran a poner 30 lucas, porque no siempre tienes 30 lucas. No estás de repente dispuesto, porque es una inversión. No es una cosa que a ti te iba a venir de vuelta, sabíamos claramente que las 30 lucas se ponían y punto. No hay un cuento de qué voy a ganar, voy a ser millonario, voy a ser parte de una empresa”.

6.2.2.3 Vínculos con los(as) productores(as) desde la cooperativa

El vínculo que se establece desde la cooperativa se inicia de múltiples maneras. El interés por una mayor diversidad de productos muchas veces motiva la búsqueda de nuevos(as) productores(as) en la Región. Esto se da de forma espontánea y a medida que se van haciendo más presentes ciertas necesidades de consumo por parte de los(as) socios(as). En otras ocasiones, la relación se establece de modo inverso: son los mismos(as) productores(as) quienes se acercan a La Manzana una vez que escuchan de la iniciativa e identifican allí una oportunidad de comercialización de sus productos.

Al mismo tiempo, la capacidad de asociación también se genera con otras agrupaciones locales, como son la Asociación Gremial de Productores Orgánicos y el Comité de Productoras Orgánicas de Paillaco. Esto, muchas veces, facilita la labor de la cooperativa, ya que permite establecer un vínculo con productores(as) que, por el hecho de estar conectados(as) entre sí, generan cierto grado de autorregulación en torno a sus procesos de producción y a la calidad orgánica de los mismos.

En general, la cooperativa cuenta con ciertos criterios que permiten filtrar los productos que ingresan a La Manzana. Estos criterios dicen relación principalmente con las características de los procesos de trabajo de los(as) productores(as), priorizando a aquellos(as) que sean más sustentables, de menor escala y locales, es decir, que operen al interior de la región. Si bien estos criterios son esenciales, pues permiten orientar y regular los atributos que tienen los productos comercializados por la cooperativa, no todos resultan excluyentes entre sí, pues se entiende que este es un tema en desarrollo y muchas veces se busca privilegiar la variedad de productos a los que pueden acceder los(as) clientes(as).

En esta línea, uno de los intereses de la cooperativa es generar impacto desde el apoyo que pueden brindar para orientar el crecimiento de sus actuales productores(as) y los(as) nuevos(as)

que se integren a raíz del proyecto FIA. El foco está puesto en la pequeña agricultura, de manera de poder ayudarlos en su crecimiento y expansión de su área de actuación. Se evita la vinculación con grandes productores(as) pues, si bien la certificación orgánica implica un mayor grado de seguridad en relación al producto, al mismo tiempo supone un encarecimiento en los precios.

Hasta ahora la relación con los(as) productores(as) ha sido estrecha, se ha buscado mantener una relación directa que permita ganar cercanía con cada uno(a) para conocer su realidad individual y del producto que representan. Esto hace que los vínculos sean más personales y que, desde la cooperativa, se muestren disponibles a ayudar en la resolución de problemas cotidianos. Hoy se busca llevar esto un paso más allá. Se espera mantener una relación cercana y permanente que permita iden-

tificar las brechas de los(as) pequeños(as) productores(as), y de la cadena de producción en general, en la idea de apoyarlos(as) para que puedan permanecer vinculados(as) con la cooperativa.

“Entonces esto involucra una capacitación y acompañamiento permanente a estos 22 [productores(as)] durante 15 meses en los que se va a trabajar en mejorar el sistema que tienen actualmente. También hay un aporte económico para hacer mejoras, que tampoco es mucha plata, pero que les permite también tener mejoras en el sistema productivo”.

Se espera que este trabajo conjunto permita una mejor coordinación mutua, generando valor agregado tanto para la cooperativa como para su red de productores(as). La idea es poder generar

planes de negocio que respondan a una planificación de la producción y que, a su vez, sea coordinada para asegurar cierta variedad en el abastecimiento que recibe la cooperativa. Se busca con esto imprimir una mejora en la logística y distribución que permita brindar calidad y variedad de productos para los(as) socios(as), al mismo tiempo que se fortalece a los(as) productores(as).

“La idea es que, de aquí a un año y medio, los productores tengan un calendario de siembra, un calendario de cosecha, y que estén todos de alguna forma organizados y alineados para que puedan tener las cosas. Y no nos pase que... como actuamos ahora es ¿qué tiene disponible para vendernos? Entonces aquí vamos a saber más o menos qué es lo que tienen, en qué semana y lo vamos a tener programado”.

Esto necesariamente implica no solo enfocarse en el vínculo de la cooperativa con cada productor(a), sino que también de forma natural se irán generando vínculos entre los(as) productores(as) que participan de esta red. Aspectos tales como los precios serán fijados en conjunto y de forma participativa, buscando generar un funcionamiento que sea justo para todos(as).

“Y la idea es que en el proyecto generemos esta comunidad de aprendizaje que permita que también los mismos productores puedan compartir sus conocimientos, mejorar sus conocimientos y ayudarse mutuamente. Entonces una de las metodologías que vamos a utilizar, son los días de campo... que nos permita que además se haga una especie de minga, que sea un día colaborativo y que se pueda trabajar además en todas estas brechas que se han ido identificando en cada predio”.

Es así como se evidencia que, en el horizonte de trabajo de La Manzana, existe una visión de trabajo conjunto, que también se extiende fuera de los límites de la organización. La cooperativa se posiciona como un actor clave con el fin de de movilizar esfuerzos conjuntos que permitan beneficiar a todos(as) quienes participen de la cadena de valor para llevar a la práctica su objetivo de alimentación sana y sustentable.

6.2.2.4 Vínculos con la cooperativa desde los(as) productores(as)

Inicialmente, los(as) productores(as) se vinculan con la cooperativa en busca de una alternativa para poder satisfacer ciertas necesidades de comercialización, sin embargo, a medida que se va afianzando la relación comprenden cuál es el sentido del trabajo que se realiza en La Manzana. Esto va dando paso a una vinculación que se apoya en la posibilidad de dar continuidad a su proyecto personal de vida, ya que los principios que promueve

La Manzana muchas veces son consistentes con una elección que ellos(as) han hecho a lo largo de su quehacer como productores(as), considerando ciertos criterios a la base de la elaboración de sus productos y cierto sello que desean darle a su trabajo.

“Mi proyecto va hace 15 años cuando yo empecé a trabajar de forma orgánica y buscando por ahí, buscando sola, mi forma de trabajo de poder entrar al mercado con el tema de la producción orgánica. Yo me crié con productos sanos, entonces no era la idea cambiar mi vida”.

“Bueno, yo siempre, aquí uno ha tenido el apoyo, o sea siempre se nos dice que si necesitamos mano de obra se nos da el apoyo que nosotros queramos. No hay un día que nos digan ‘no nosotros no podemos’, sino que se organiza y se hace. Aparte de mi familia, ellos han sido una familia más. En el trato no somos proveedores y clientes, si no que somos amigos más que proveedores”.

El conocimiento mutuo que ha surgido a raíz del trabajo conjunto, ha permitido reforzar la confianza de los(as) productores(as) en el proyecto de la cooperativa. Se sienten partícipes de un trabajo que día a día se va fortaleciendo, va ganando un mayor alcance y visibilidad, al mismo tiempo que va demostrando consistencia respecto de los principios que se promueven. Se sienten parte del proyecto y actores relevantes de algo más grande, lo que señalan se evidencia en el apoyo constante que reciben por parte de La Manzana. Se trata de una relación que califican como cercana, incluso familiar, y que está marcada por una preocupación permanente, orientada a entregarles conocimientos a lo largo del tiempo, pero también ayuda desde la mano de obra que es posible disponer para desarrollar tareas propias de la producción agrícola.

Este trato cercano y la entrega de apoyo son reconocidos como algo transversal que se da por parte de la cooperativa en relación a todos(as) sus productores(as). Existe un compromiso que se demuestra a través de apoyo que es entregado de forma equitativa, beneficiando a toda la red de productores(as).

“Conozco a más productores que trabajan con la cooperativa y el trato ha sido para todos igual más familiar, más apoyo. Se han comprometido con nosotros y esos compromisos han sido, hasta aquí, serios y ha crecido tanto la cooperativa, como los agricultores que estamos trabajando con ellos”.

La relación con la cooperativa también ha permitido a los(as) productores(as) ganar un mayor grado de estabilidad, en la medida que existe un flujo de ventas más constante en el tiempo. Esto marca una mejora en su calidad de vida, tanto a nivel personal como en su rol de productores(as), ya que se reduce cierto grado de incertidumbre y esfuerzos que conlleva la venta al detalle, al pasar a un sistema de venta que igualmente es a pequeña escala, pero que resulta más seguro en el tiempo. Se hace posible enfocarse más en la producción, en mejorar la calidad de la misma y en hacerla más constante, imprimiendo un mayor grado de responsabilidad a la labor realizada. Es así como, un mayor grado de estabilidad hace posible pensar en el crecimiento, haciéndose necesario desarrollar una visión de mediano y largo plazo para poder responder de manera satisfactoria al compromiso y a las expectativas que perciben por parte de La Manzana.

A su vez, los(as) productores(as) perciben que este crecimiento es mutuo, pues saben que el trabajo de la cooperativa ha sido sostenido y ha dado sus frutos. Están al tanto de que la organización ahora cuenta con un nuevo impulso, de la mano del Proyecto FIA, lo que sin duda resulta en una oportunidad para ellos(as).

“Y el enfoque del proyecto es apoyarnos en el aprendizaje, en trabajar en más calidad de lo que significa ‘orgánico’. Creo es un tremendo aprendizaje, es algo que uno ha podido sostener en el tiempo, pero no desde lo que realmente tendría que saber, falta mucho por aprender todavía.”

Según los(as) productores(as), este proyecto resulta ser una enorme oportunidad de crecimiento que marca importantes desafíos para la cooperativa. Según señalan, se establece la meta de pasar de un trabajo con 5 ó 6 productores(as), a tener que buscar, seleccionar y apoyar a un grupo de 22 productores(as). Lo que sin duda marca un punto de inflexión respecto al quehacer actual, imprimiendo la posibilidad de aumentar el alcance en términos de diversificación de los productos y en impacto en la relación que se establece con los(as) productores(as).

6.2.2.5 Vínculos con la comunidad

En relación a los vínculos que se establecen con la comunidad, los(as) integrantes de la cooperativa comentan que, en general, el contacto inicial está motivado por el interés de distintos actores de la comunidad que buscan

vincularse a la iniciativa, dado que les posibilita el acceso a una alimentación de mejor calidad y coherente con sus principios en relación a sus hábitos de consumo. Esta preocupación toma mayor fuerza en el caso de familias que tienen niños(as) pequeños(as), lo que resulta ser una señal que hace que la cooperativa piense enfáticamente en la alternativa de desarrollar canales que les permitan llegar a jardines infantiles y colegios desde el ámbito de la educación en alimentación saludable.

Inicialmente el quehacer de la cooperativa y sus integrantes generaba prejuicios, principalmente asociados a los precios de la tienda que muchas veces son más altos, pero no con el objetivo de generar mayores ganancias, sino que como parte de los costos relacionados con el cumplimiento de los estándares asociados a los productos. Esta es una de las barreras que los(as) integrantes

de la cooperativa han intentado derribar, pues les interesa tener mayor alcance en la comunidad y que la capacidad de acceso socioeconómico no interfiera con las posibilidades de comer sano.

A su vez, los años de funcionamiento de la cooperativa han significado un fortalecimiento de su imagen de cara a la comunidad de Valdivia. Los(as) integrantes reconocen que, a medida que ha pasado el tiempo, ha aumentado la cantidad de público que observa, comprende y valora la labor de la cooperativa, lo que se demues-

tra con el progresivo aumento de clientes(as). A lo anterior, se suma el mayor interés por parte de instituciones y autoridades, quienes muestran respaldo a la iniciativa invitándola a participar en diferentes espacios de difusión, además de la adjudicación del proyecto FIA que implica un reconocimiento tangible a través de la inyección de nuevos recursos para ampliar su quehacer.

Esto, a su vez, permitirá diversificar las estrategias de comercialización ya que, gracias a los recursos que inyecta el proyecto FIA,

se podrá implementar la página web, crear un sistema de reparto a domicilio y fortalecer el sistema de canastas de productos semanales. Esta última iniciativa ha permitido dar cierta estabilidad a las ventas, mediante un pago anticipado por un conjunto de productos que se entregan con frecuencia semanal en base a la disponibilidad que tienen los(as) distintos(as) productores(as). Esto va a ir acompañado de educación en alimentación sana, además de la promoción de ciertos alimentos a través de la difusión de recetas.

Tal como queda de manifiesto, la labor de la cooperativa ha ido avanzando de manera sostenida en el tiempo y se han impulsado iniciativas que han permitido marcar presencia de cara a la comunidad. Se han organizado tres encuentros de consumo responsable, que han sido posibles al establecer un vínculo con la Asociación de Consumidores de Valdivia. La idea es poder seguir trabajando en conjunto con esta, ya que se valora esta alianza como una oportunidad de estimulación y crecimiento mutuo.

6.2.3 Percepción del funcionamiento organizacional

6.2.3.1 Dinámicas organizacionales

Una de las principales características del funcionamiento de La Manzana es que opera con una estructura blanda, o dicho de otra forma, que presenta una elevada plasticidad estructural en términos organizacionales, lo cual se refleja en diferentes aspectos.

Por un lado, en relación al nivel de compromiso y de participación que cada uno(a) entrega a la cooperativa, se acepta que este no sea constante y fluctúa dependiendo de las condiciones de cada uno(a) de los(as) colaboradores(as). En tal sentido, no operan en base a una exigencia de constancia pero sí en base a una exigencia de responsabilidad, de forma que cada cual tiene la facultad de participar más o menos pero debe ponerlo en conocimiento del resto. Al mismo tiempo, si por alguna circunstan-

cia alguien no puede cumplir con lo que se había comprometido, la situación se dialoga y entre todos(as) buscan la forma de suplir esa carencia y de readecuarse a las circunstancias respetando el espacio individual, y al mismo tiempo procurando la conservación del buen funcionamiento de la cooperativa. De esta forma, nadie es expulsado de la cooperativa y, al mismo tiempo, nadie es imprescindible.

Otro ámbito en el que se refleja esta característica se relaciona con el entendimiento que tienen de los horarios laborales en el marco del proyecto FIA. En tal sentido, si bien tienen jornadas laborales, los horarios en los que cada cual lleva a cabo sus respectivas actividades u obligaciones, es un aspecto flexible que depende de las circunstancias individuales y organizacionales.

En tercer lugar, la plasticidad también se observa en la manera en la que integran nuevas personas que quieran aportar a la cooperativa, de forma tal que se produce una adecuación mutua entre las capacidades y la voluntad de estos(as), y las necesidades o espacios de mejora el interior de la cooperativa.

“Es una ameba que se va moviendo, que se va amoldando hacia las necesidades, que va captando también... como el perfil de la gente que llega, o sea, cuando llega alguien y dice ‘ya yo quiero apoyar’, ‘ya, ¿qué sabes hacer?’, y en ese ‘qué sabes hacer’ le decimos ‘ah perfecto, podrías hacer...’ conociendo su experiencia, o en lo que se maneja bien, o en lo que disfruta, y las necesidades que nosotros tenemos, entonces está muy favorecido el diálogo”.



Vinculado con el voluntariado, otra dinámica organizacional que se destaca es que el compromiso está por sobre el interés en la retribución económica. Independiente de que en estos momentos algunos(as) de sus integrantes reciban sueldos como funcionarios u honorarios en el marco del proyecto FIA, esto no es visto como el objetivo trascendental sino que como una consecuencia del compromiso intrínseco y las ganas de participar en la cooperativa.

También relacionado con el compromiso individual, los(as) entrevistados(as) perciben como una característica de la cooperativa la no necesidad de jefaturas, ya que la impecabilidad está dada por la autoexigencia espontánea con

la que cada cual se compromete con la iniciativa.

Como última dinámica organizacional, se observa que entre los diferentes estamentos de la cooperativa -funcionarios(as), socios(as), voluntarios(as) y productores(as)- se da una relación horizontal y de cordialidad basada en el constante diálogo y apoyo mutuo.

6.2.3.2 Espacios de transformación y crecimiento

Los(as) integrantes relatan que gran parte de la coordinación y decisiones cotidianas sobre temáticas de la cooperativa se dan en espacios informales. Es decir, no solamente en las reuniones del consejo, sino que también cuando algunos miembros de la coopera-

tiva interactúan en la tienda o a raíz del quehacer de la organización. Es entonces en estas mismas conversaciones que muchas veces surgen nuevas ideas o se proponen alternativas de solución para los problemas cotidianos.

Esto es posible dado que existe una actitud permanente de apertura hacia nuevas ideas y energías, lo que dispone a cada uno(a) de los(as) integrantes de la cooperativa a ser receptivos frente a propuestas de socios(as), clientes(as) o productores(as). En ese sentido, a pesar de las estructuras existentes, está abierto el espacio para que cualquier socio(a) o persona interesada en aportar a la cooperativa pueda hacerlo en la medida de sus posibilidades.

La capacidad de tomar las ideas de otros(as) es posible dado el tamaño de la organización y, al mismo tiempo, por el grado de involucramiento del resto de los(as) socios(as). Es esa coordinación y comunicación cotidiana la que posibilita tener como equipo una visión global sobre el trabajo que les permite ser más críticos y positivos con lo que se hace.

Sobre esta base, se inserta el cambio que ha significado asumir el proyecto FIA, que impone un nuevo contexto desde la inyección de recursos, pero también la necesidad de activar distintos frentes de acción para responder a objetivos mucho más ambiciosos. Se trata de un fondo estatal equivalente a 130 millones de pesos, que amplía las posibilidades de transformación de la cooperativa, al abrir la oportunidad de aumentar su alcance y emprender líneas de trabajo que muchas veces eran solo ideas o proyectos.

“Está cambiando enormemente, porque el volumen de trabajo está exponencialmente aumentando. Después del proyecto FIA, igual pero multiplicando por 50 la velocidad, mucha más presión, mucha más administración, mucha más dedicación,... Más gestión de todos, porque yo de momento no he llegado a la rigurosidad todavía, no tengo el tiempo”

Se trata de un fondo que permite concretar distintas transformaciones en la cooperativa, orientadas a ampliar la profundidad del impacto de la misma. Se genera la posibilidad de contar con un equipo con mayor dedicación al proyecto, al mismo tiempo que es posible contar con apoyo técnico para concretar los distintos objetivos propuestos. Desde la percepción de los(as) socios(as) involucrados(as) en esta iniciativa, se trata de un momento clave que pone en tensión la velocidad con la que se ha avanzado hasta ahora y les exige un gran compromiso en el cambio que implica respecto de la dinámica interna.

“Intentamos estar abiertos a lo que nos dicen los socios y hay cosas que las recogemos, seguramente que hay otras muchas que se nos escapan, ¿no?... Somos seres humanos también, entonces como que hay veces que estás de buenas, hay veces que no, hay veces que estás predispuesto y hay veces que no. Lo interesante y lo bueno también es que como no es uno solo el interlocutor, sino que hay mucha gente ahí dando vueltas, hay veces que otros cogen las ideas que tú no captaste porque no tenías ánimo, porque no querías”.

“Poder demostrar que hay modelos cooperativos que funcionan y que depende todo del grupo que mueve ese modelo cooperativo y un poco derribar la barrera de lo que el común de la gente tiene sobre el mundo cooperativo, que es una visión muy anquilosada de hace 40 años y que en realidad están surgiendo nuevas cooperativas formadas por gente joven”.

6.2.3.3 Expectativas organizacionales

Desde una mirada a futuro por parte de cooperativa La Manzana, la expectativa se conecta con mantener en pie el objetivo en torno a la alimentación sana y autosustentable. El proyecto es ampliar el alcance de las necesidades alimenticias que hoy se abordan desde la cooperativa, buscando fortalecer los servicios que se ofrecen alcanzando el ideal de cubrir la canasta completa de una familia. La búsqueda dice relación con hacer de la cooperativa un polo de abastecimiento suficientemente fuerte como para poder responder de forma total a las demandas de la comunidad. Esto implica seguir trabajando comprendiendo que La Manzana cumple un rol articulador de una comunidad, cuya fortaleza está en los vínculos que se pueden establecer con los(as) productores(as) y la comunidad de clientes(as) y socios(as).

Esta mirada a futuro se relaciona, por una parte, con el acceso a productos más sanos y de mejor calidad y, por otra, a cómo esta forma de consumo responsable tiene un impacto mucho más sostenible que otros modelos en ámbitos tales como la disminución de la huella de carbono, la menor presencia de contaminantes y la existencia de relaciones justas con los(as) proveedores(as), por mencionar algunos.

Junto con esto, se espera que desde la experiencia que pueden tener en La Manzana, el cooperativismo tome más fuerza y sea revalorizado, adquiriendo mayor relevancia y abriéndose a nuevos grupos y temáticas. Esto en la idea de derribar ciertos prejuicios que lo catalogan de obsoleto o antiguo.

“Hemos trabajado también con otros grupos, juntas de vecinos cosas así, y ahora en el proyecto también estamos pensando en trabajar con consultorios, sobre todo a nivel rural, porque a nivel rural los consultorios funcionan muy comunitariamente (...) Trabajar con ellos es una muy buena opción, y trabajar sobre todo porque quizás no todo está enfocado a que nos compren en la cooperativa, sino que está más bien enfocado a difundir el consumo responsable y la alimentación saludable”.

Una oportunidad en este ámbito es la ampliación que se dará con la adjudicación del Fondo de Innovación Agraria (FIA). Se trata de un fondo con el que se pretende fortalecer el modelo de negocios cooperativo, incorporando diferentes componentes para darle mayor innovación y consolidar la cadena de valor agroecológica en la Región. Algunos aspectos son el desarrollo de una comunidad de aprendizaje, mayor difusión del cooperativismo, ampliar las redes de la cooperativa hacia otras organizaciones de la Región, entre otros.

Lo anterior es consistente con el interés de aportar en el desarrollo de la cooperativa desde sus roles como socios(as), buscando que el modelo sea escalable y replicable, trabajando activamente con consumidores(as) y productores(as). En esta misma línea, se plantea la expectativa de generar alianzas o sinergias con iniciativas similares, más allá de La Manzana. La aspiración está orientada a formar redes de relaciones a lo largo del país para conocerse y compartir prácticas. Tal como se mencionó, el proyecto FIA puede ser clave para apalancar y consolidar esta expectativa.

Finalmente, un aspecto clave en la proyección de la cooperativa tiene que ver con la sostenibilidad económica. Si bien se reconoce que en el último tiempo han sido capaces de ordenarse mejor en materias de administración, todavía dependen mucho de recursos externos, como postulación a proyectos y voluntarios(as) para desarrollar sus acciones. Se espera

en el futuro ser capaces de generar recursos para, por ejemplo, pagar sueldos a algunos de los roles claves de La Manzana, más allá de la persona que atiende el local. Es importante mencionar que, en el contexto actual, a través del FIA están recibiendo sueldo algunos(as) socios(as) con cargos administrativos que tienen una participación activa en el proyecto, lo cual está delimitado al tiempo de duración de este último.

Es relevante señalar que los(as) entrevistados(as) reconocen cierto conflicto personal al hacer énfasis en la mirada económica, ya que parte importante de su definición organizacional es el ser una entidad sin fines de lucro. Además, les inquieta que empeoren las relaciones cuando haya más recursos de por medio, aunque hasta ahora no ha sido un problema. De todas formas, reconocen que la generación de recursos es muy necesaria y que deben avanzar en esta materia.

6.3 Análisis temático-crítico

6.3.1 Innovación social

Los inicios de cooperativa La Manzana aparecen movilizados por el interés de generar una iniciativa que permita gestionar una mejora en el acceso a alimentos saludables y de calidad. Esto promueve la asociación entre distintas personas que ponen a disposición sus ideas y saberes para poder desarrollar una iniciativa colectiva que permita a todos(as) alinear sus esfuerzos en torno a este propósito. Es desde esta óptica que es posible identificar ciertos elementos centrales del concepto de innovación social presentes tanto en la idea a la base de la cooperativa, como en las formas de funcionamiento que ha adquirido hasta ahora la organización.

En primer lugar, La Manzana resulta ser una iniciativa colectiva

que implica que quienes conforman la cooperativa generen una aproximación distinta a la del(de la) consumidor(a) más tradicional. Se busca articular un esfuerzo por asumir la compra desde una actitud más proactiva, donde sean los(as) socios(as) de la cooperativa quienes, como consumidores(as), definan las características de los productos que van a adquirir. Es así como, desde el poder que les otorga la asociatividad y la libertad de elección en sus compras, se abre la oportunidad de generar un cambio haciéndose cargo de las prácticas de comercialización y distribución de los productos. Este cambio en la decisión de compra no se queda solo ahí, sino que logra generar impacto y delinear más claramente ciertos atributos en los procesos productivos a la base de aquello que consumen. Es aquí donde queda evidenciado un primer atributo que tiene relación con el carácter novedoso de la cooperativa La Manzana.

Por otra parte, resulta relevante el hecho de que a través de la asociatividad se genera cierta capacidad de que las soluciones que abordan el propósito de la cooperativa resulten ser efectivas y eficientes en la línea de hacer un mejor aprovechamiento de los recursos económicos, profesionales y personales que se ponen a disposición para llevar a cabo la comercialización y distribución de productos. En el relato de los(as) integrantes de la cooperativa, aparece una evolución en estas formas de coordinación partiendo por un par de familias que se coordinaban para hacer compras en conjunto o disponer de turnos para ir a buscar los productos, hasta las ventajas que ofrece la organización formal, donde se definen procesos que permiten manejar de forma más hábil las tareas de funcionamiento cotidiano de la cooperativa. Se tiene más claridad de las necesidades, se planifica el cómo abordarlas en términos de recursos econó-

micos y físicos, así como de la colaboración que se requiere por parte de integrantes de la organización para asumir ciertos roles.

En suma a lo anterior, La Manzana aparece como una iniciativa que responde a un criterio de sostenibilidad, tanto desde la proyección en el tiempo, como desde la perspectiva de los impactos. Por un lado, la organización tiene una orientación de largo plazo que exige una mirada más estratégica respecto a cómo se avanza. Se abre un desafío claro respecto al equilibrio entre los intereses más sociales acompañados de ciertos resultados económicos, lo que ha implicado emprender diferentes esfuerzos en pos de congregarse todos los recursos necesarios para dar mayor proyección al quehacer de la cooperativa. Por otra parte, desde quienes lideran La Manzana se identifica un interés por generar y diferenciar los impactos positivos en la relación con múltiples gru-

pos de interés. No solo se piensa una labor orientada a los(as) receptores(as) directos(as) de los beneficios, como son los(as) socios(as) de la cooperativa, sino que también se gestan formas distintas de relación con otros actores, como son los vínculos con clientes(as) o las relaciones de valor compartido que se generan con los(as) productores(as).

Esto es consistente con un foco orientado a generar cambio en las prácticas sociales de todos los actores con los que se conectan en una misma cadena de valor. Por un lado, en la relación con productores(as) existen ciertos criterios orientados a dar preferencia a relaciones de trabajo conjunto con aquellos(as) de menor escala, en la idea de ser consistentes potenciando la pequeña agricultura, estableciendo relaciones de comercio justo y, al mismo tiempo, buscando que la relación sea un espacio para modelar y fortalecer la producción

orgánica. Por otra parte, también la organización aparece movilizándose su propósito entre otros actores. Se trata de un ejercicio orientado a futuro, en la idea de hacer más extensivo aquello que los congrega a la vez que, con este esfuerzo, se le da más sustento a la cooperativa desde una necesidad más extendida. Esto aparece como una gestión directa que permite ampliar la cobertura de la cooperativa y sus públicos potenciales, generando un escenario de mayor competitividad para las acciones que se quieren emprender, considerando que muchas de ellas requieren cierto volumen de posibles clientes(as).

Todos estos atributos, además se ven expresados en ciertas prácticas internas que hacen pensar que es posible considerar que la innovación social, no solo está presente en el origen del modelo de la cooperativa, sino que también se trata de una habilidad asentada a nivel organizacional.

Desde esta perspectiva, al observar el quehacer cotidiano de La Manzana, aparece como una de sus prácticas el mantener viva la reflexión de sus distintos(as) integrantes para generar nuevas ideas que les permitan aumentar el eco de la organización. Esto es posible gracias a una actitud de apertura que los(as) hace mostrarse disponibles a recibir ideas de diferentes actores que mantienen contacto con ellos(as). Ese ejercicio resulta ser un catalizador que permite mantener de forma permanente un cúmulo constante de ideas y soluciones circulando, siendo posible pesquisar cualquiera de ellas de acuerdo a su grado de ajuste a las problemáticas o adaptaciones que la organización experimenta. Justamente aquellas ideas que más se repiten en el tiempo y que ofrecen una mejor solución son aquellas que naturalmente se abordan y se llevan a la práctica. Esto, a su vez, es liderado por el integrante de la organización que muestra mayor interés o habilidades para llevar a cabo esta nueva acción. Es así como parece que no existe una planificación rígida a nivel organizacional, sino que más bien existe cierta claridad respecto de los ámbitos u horizontes hacia los que se desea avanzar y es naturalmente que se va dando la dinámica de implementar aquellas soluciones que tienen más impacto, que más se repiten en el tiempo o implican más involucramiento.

A su vez, se observa que desde la organización existe la capacidad de mantenerse como un espacio abierto a distintos grados

de involucramiento por parte de sus integrantes. Se generan instancias de encuentro y prácticas de colaboración que dan pie a una mayor flexibilidad respecto de la relación que cada uno(a) establece, dependiendo de cuán interpelados se sientan y del momento que cada uno(a) vive a nivel personal. Esto resulta en un efecto que hace posible el contar con distintos(as) integrantes dispuestos(as) a poner a disposición de la entidad sus conocimientos y habilidades para llevar más allá a la organización. La motivación por avanzar en algo que 'tiene sentido' resulta ser el mejor gancho para que quien lo desee pueda conectarse y contribuir. A su vez, este efecto se multiplica en tanto que los(as) integrantes de la cooperativa muchas veces también forman parte de otras redes que resultan relevantes, constituyendo una fuente de contactos así como de conocimientos afines al quehacer de la organización. Un ejemplo claro de esto es el hecho de que algunos(as) integrantes del Consejo de Administración están vinculados(as) al programa de Magister en Desarrollo a Escala Humana y Economía Ecológica dictado por la Universidad Austral de Chile, que les provee cierto enfoque técnico y especializado que les hace observar la organización con mayor agudeza. Esto permite por un lado contar con un mayor capital profesional para llevar a cabo las iniciativas que se proponen, al mismo tiempo que se genera la capacidad interna de mirar con cierto grado de criticidad el trabajo que se emprende desde la cooperativa.

Si bien la cooperativa La Manzana va por muy buen camino, también es posible delinear ciertos desafíos para la organización en miras de llevar su capacidad de innovación social a un mayor nivel. Es así como desde la aproximación teórica de este estudio, aparece la innovación social definida como una dinámica orientada a aportar en la justicia, equidad e igualdad en cuanto a la satisfacción de necesidades. Desde aquí es que se abre una pregunta para La Manzana respecto a cuán central es el perfil socioeconómico y/o el poder adquisitivo de los(as) consumidores(as) en relación al acceso a productos orgánicos y saludables. Este es un tema que ha sido mencionado por algunos(as) de los(as) entrevistados(as) y que sin duda representa un frente desde el cual se hace necesario avanzar para ampliar la posibilidad de llevar la alimentación saludable hacia otros públicos. Si bien esta inequidad en el modelo econó-

mico trasciende ampliamente el alcance de intervención de la cooperativa, igualmente existe una dimensión cultural que es posible abordar en la idea de motivar decisiones de compra que tomen más en cuenta el carácter saludable y sostenible de los productos. Hoy la cooperativa cuenta con una fortaleza en términos de su capacidad de generar redes y asociatividad, tanto a nivel de los(as) productores(as) como de los(as) clientes(as). Desde la perspectiva de la producción, es posible aprovechar esta fortaleza para orientar los esfuerzos creativos y los recursos técnicos en pos de optimizar ciertos procesos o generar relaciones que posibiliten un impacto a nivel de los costos de los procesos de producción, y finalmente en los precios de los productos comercializados. Desde la visión de los(as) consumidores(as), es posible abordar la dimensión cultural en la idea de concienciar respecto de las razones que muchas veces encarecen

los productos que tienen atributos más sostenibles, al mismo tiempo que se trabaja desde la educación dirigida a promover los beneficios de inclinarse por este tipo de productos.

En paralelo a lo anterior, otro aspecto factible de fortalecer es que existe un capital por explorar sujeto a la capacidad de la organización de establecer relaciones con nuevos actores externos. Si bien existe una perspectiva de mediano y largo plazo que plantea acciones para profundizar en el contacto con otras instituciones, asociaciones u organizaciones del contexto que los rodea, es sobre todo desde las acciones que impulsa el proyecto FIA que se vislumbran más posibilidades de avanzar en esta materia. Aparece en el discurso de los(as) participantes, la posibilidad de relacionarse con instituciones de alcance comunitario que permitan hacer sinergia en la línea de llegar a un público más amplio. Hoy, este

resulta un ámbito poco explorado que requerirá aumentar los esfuerzos de gestión realizados en vías de abrir ciertos frentes de trabajo con otras organizaciones. Se trata de avanzar en la línea de comprenderse a sí mismos como un polo capaz de generar cambios en múltiples direcciones, siempre en la medida que se mantenga cierto eje de alineamiento entorno a un propósito común atravesado por ciertos criterios o atributos claros respecto a lo que se busca promover.

Este mismo esfuerzo hará que los límites de lo que es hoy la cooperativa y también los límites mismos de su propósito social se amplíen. Emprender acciones en la línea de la asesoría en la mejora productiva, así como lo que dice relación con educación en alimentación saludable, implica repensar cómo la identidad de la organización toma formas concretas nuevas. Un trabajo que inicialmente tenía un mayor

impacto de cara a quienes se reunieron para mejorar sus propias condiciones de alimentación, hoy está teniendo afectos a mayor escala y trasciende los límites de quienes integran directamente la cooperativa. Es así como vemos que uno de los cambios más potentes que se están gestando hoy en La Manzana dice relación con su propia identidad organizacional. Es aquí donde el ánimo constante por llevar la ideología que comparten hacia otras personas ha resultado en una organización que cambia sus propios límites, involucrándose más allá para abordar de forma más profunda el propósito social que los(as) congrega. Esto representa una evolución que está en pleno desarrollo, cuyo éxito estará marcado por la capacidad de sostener un nuevo abanico de roles asociado a los diversos ejes que se quiere abordar. Será clave la tonalidad que adquieran las relaciones de colaboración que permitan avanzar hacia una orga-

nización interna capaz de seguir aprovechando las energías, recursos y talentos de nuevas personas que se puedan sumar a esta red de trabajo. Una organización más bien dedicada a la comercialización y distribución de productos orgánicos, hoy se involucrará en roles de asesoría y educación, participando directamente en generar relaciones constructivas que favorezcan las prácticas productivas en la pequeña agricultura y teniendo una actitud mucho más activa de cara a la comunidad. En este caso, el hacer amplía el ser y las definiciones centrales de la cooperativa, haciendo mucho más visible la búsqueda por generar un cambio en las prácticas y dinámicas sociales.



6.3.2 Colaboración

Al ser un fenómeno humano que sucede dentro del espacio relacional, la colaboración se refleja en el contexto organizacional de la cooperativa, de forma tal que son múltiples las situaciones en las que sus colaboradores(as) se conducen y relacionan en sus quehaceres motivados(as) por el placer de trabajar juntos(as) haciendo algo que les gusta, y sintiéndose a la vez vistos(as), validados(as) y escuchados(as) en esta relación. Este espacio relacional colaborativo se sostiene sobre normas o actividades formalizadas, así como también sobre dinámicas informales que espontáneamente surgen. En tal sentido, en el caso de La Manzana es posible observar un acoplamiento entre los diferentes espacios colaborativos que confluyen en la organización.

En el espacio formal, la colaboración está presente en diferentes circunstancias. Primeramente,

está intrínseca en el producto o servicio ofrecido por la cooperativa. Justamente, La Manzana establece y promueve una relación colaborativa entre los(as) productores(as) orgánicos(as) locales que potencia a la vez el desarrollo de la cooperativa y el de la agricultura familiar campesina. En el marco del proyecto FIA, esta orientación es aún más visible, de forma tal que uno de los objetivos del proyecto es coordinar los ciclos productivos de los(as) agricultores(as) locales para que, por un lado, entre todos(as) generen un abastecimiento constante y variado para los(as) consumidores(as) de la cooperativa y, por otro, ellos(as) no tengan pérdidas de producción a través de una mejor organización y la colaboración dada por la cooperativa y ellos(as) mismos(as).

La orientación a la colaboración tiene presencia también en los principios y la misión institucional. En tal sentido, uno de los prin-

cipios de la cooperativa es la capacidad de asociarse, así como el aportar a la formación de una red de comercio justo y responsable. De esta forma, la colaboración se orienta y está presente en tres espacios relacionales diferentes que se entrelazan: primeramente, hacia el trabajo interno que ellos(as) realizan dentro de la cooperativa; también en la relación que generan con los(as) productores(as) o proveedores(as); y, por último, en la relación que mantienen con la comunidad o ciudadanía. Con respecto a este último nivel, declaran explícitamente su intención de extender y revitalizar el cooperativismo en la ciudadanía, para lo cual buscan establecer alianzas con otras cooperativas y asociaciones locales, así como también por medio del proyecto FIA, transmitir estos aprendizajes y modelos productivos en espacios educacionales de la Región.

Dentro del operar de la cooperativa confluyen una serie de dinámicas que permiten que todas estas orientaciones colaborativas formales y explicitadas tomen forma y se traduzcan en acciones o disposiciones concretas en el plano informal, generándose este acoplamiento. Las principales dinámicas organizacionales que permiten esto son la horizontalidad, el incentivo hacia la participación y la plasticidad estructural o estructura blanda con que operan. Esto puede ser visto en diversos ejemplos.

En primer lugar, pese a que formalmente tienen cargos jerárquicos aquellos(as) socios(as) que participan del Consejo de Administración, en la práctica esto no es algo trascendente y todos(as) se ayudan mutuamente y tienen el mismo poder de decisión. A su vez, establecen que cualquier socio(a) tiene la facultad de hacer propuestas y participar del Consejo de Administración, instancia en la cual los acuerdos se deciden de forma democrática con independencia de quienes posean cargos administrativos. Esta horizontalidad no significa que nieguen el liderazgo, sino que por el contrario lo incentivan cuando este es funcional y emerge de forma natural en base a las competencias de quien lo asume, orientado por dar solución a una determinada situación o problemática cuya resolución beneficia al colectivo. Por el contrario, esta horizontalidad sí implica negar la presencia de relaciones de dominación y obediencia al interior de la cooperativa, las cuales limitarían el surgimiento de la colaboración.

Otro rasgo que permite y contribuye al mantenimiento de relaciones colaborativas es la presencia de la confianza, la cercanía y el respeto con que operan en las diferentes relaciones que mantienen. Donde más resaltan estos aspectos es en la relación que se da entre los(as) socios(as) con cargos administrativos, y en la relación de estos(as) con los(as) productores(as).

Ligado a la confianza, y como una manera de incentivarla en la práctica, funcionan en base a una política de transparencia o código abierto, de forma tal que todas las gestiones y quehaceres que realizan son conocidos por todos(as). Esto abre el espacio para el diálogo y la participación ya que todos los temas pueden ser discutidos y reflexionados en conjunto, además de propiciar el aprendizaje colectivo en aquellos casos en que alguien comete un error.

Con el objetivo de ser capaces de acoger todas las iniciativas y energías que pudiesen aportar a

la cooperativa, hacen una valoración explícita de los espacios informales e invitan a participar a todos(as) quienes quieran involucrarse de manera responsable, con independencia de si son o no socios(as). A su vez, a quienes formalmente participan de la cooperativa en calidad de socios(as) no les exigen ningún tipo de participación, y más bien se adaptan a lo que ellos(as) puedan y quieran ofrecerle a la cooperativa.

Consideran que una de las claves del éxito de la cooperativa que permite que emerjan muchas de las dinámicas o disposiciones que han sido señaladas, y que por cierto favorecen las relaciones colaborativas, es el que hasta ahora han funcionado principalmente en base al voluntariado de sus socios(as), quienes se motivan por convicciones personales y no por una eventual retribución económica. Sin embargo, en el contexto actual y considerando que recientemente se adjudicaron el proyecto FIA, esta situación se ve

tensionada ya que al menos para los(as) socios(as) con cargos administrativos, el proyecto sí considera una retribución económica, lo cual además es coherente con el aumento exponencial de sus funciones.

También vinculado con el proyecto FIA, otro factor que podría tensionar la mantención de las dinámicas y disposiciones que permiten la colaboración es el crecimiento que implica para la cooperativa este proyecto. En este sentido, saben que deben ser cautelosos y conscientes de lo trascendente que es para ellos(as) el ser capaces de seguir operando y relacionándose en base a la cercanía, la horizontalidad y la confianza. En coherencia con la plasticidad estructural con la que se movilizan, no existe una forma de actuar programada, pero sí son conscientes de la situación y de la trascendencia que significa mantener la colaboración para el buen desarrollo de la cooperativa.

6.4 Aprendizajes

6.4.1 Base emocional colaborativa

Es posible distinguir un conjunto de emociones que contribuyen al surgimiento de la colaboración en el contexto organizacional. Estas emociones son el amor, entendido como la legitimación de la validez del(de la) otro(a) en la relación, la confianza, la cercanía y el respeto. Si la organización es capaz de conservar y relacionarse sobre esta base emocional en sus diferentes niveles (intra, inter y ciudadano) y espacios (formales e informales), es posible abstraer que el quehacer colaborativo emergerá espontáneamente facilitando a su vez la capacidad de innovación social de la organización.

6.4.2 Motivaciones personales alineadas con el quehacer organizacional

A nivel organizacional, el surgimiento de la colaboración y de la innovación social se ve potenciado cuando se produce un alineamiento entre el quehacer organizacional y las motivaciones vitales y personales de sus integrantes. Cuando esto sucede, generalmente, la motivación para participar de la organización dada por la retribución económica no opera como la principal motivación de pertenencia, quedando relegada en comparación con otras a las cuales las personas les otorgan mayor valor.

En función de lo anterior, resulta importante que las organizaciones cuenten con cierta capacidad de escucha de las motivaciones individuales para que estas representen un activo que es valorado internamente. Se trata de prácticas de gestión que releven dichas motivaciones en la idea de que pueda resguardarse su conexión con el foco más amplio de la organización. Un ejemplo claro de lo anterior podría ser el considerar un proceso de selección donde se evalúen las motivaciones personales en relación al quehacer de la organización, a su vez, otro ejemplo, podría ir en la línea de las comunicaciones internas, buscando generar mensajes donde se tematizen las motivaciones de cada uno(a) de los que integran una organización.

6.4.3 Participación democrática y horizontal

El surgimiento de la colaboración y de la innovación social se ve potenciado cuando las organizaciones operan basándose en los principios de participación democrática y de horizontalidad. En la práctica, esto no significa que no haya jerarquías, pero sí que estas distinciones no sean aspectos relevantes en los procesos de toma de decisión por parte de la organización, de forma que dichos procesos se sostengan sobre la base de que todos sus integrantes tienen la misma propiedad y validez para proponer y movilizar transformaciones, siendo cada postura igual de legítima que la otra, pero más o menos deseable según lo que acuerde el colectivo de manera democrática y con independencia del cargo formal que cada cual detente.

En este sentido, el rol del(de la) líder no se enfoca en tomar las decisiones de forma unilateral, sino que en ser un(a) coordinador(a) o facilitador(a) de procesos colaborativos de forma tal que los(as) distintos(as) integrantes de la organización o el equipo, sientan que el espacio laboral es propicio para manifestar sus opiniones o propuestas de transformación.

6.4.4 Plasticidad en la estructura organizacional

Se considera como un aspecto favorable para la deriva de la organización que esta posea un importante grado de plasticidad estructural, siendo capaz de adaptarse a las diferentes transformaciones y circunstancias que se le presentan de manera interna así como también en la relación que mantiene con su entorno. En la práctica, esto no quiere decir que sea positiva la ausencia de una estructura formal, pero sí que esta estructura no sea rígida, y que pueda ser modificada y adaptada constantemente con el objetivo de hacer un mejor uso de la energía y optimizar los diferentes procesos organizacionales.

6.4.5 Adaptabilidad organizacional

La capacidad de una organización para que se desarrolle la innovación social en su interior se ve potenciada cuando confluyen dos dinámicas dentro de un espacio relacional basado en la colaboración. La primera es que el liderazgo sea entendido y experimentado de manera funcional a la situación frente a la cual este surge. La segunda es que a esto se sume la suficiente permeabilidad organizacional para recibir todas las energías (personas, ideas, etc.) externas que quieran cooperar, empoderándolas e impulsando que la conducción hacia la concreción de estas sea responsabilidad justamente de quien las propone.

6.4.6 Sinergia a la base de la planificación organizacional

Se busca generar al interior de la organización, una planificación flexible y móvil donde esté dibujado un horizonte de futuro y ciertos objetivos, pero que no exista rigidez respecto de cómo y cuándo exactamente se abordan las tareas que permitirán avanzar en esa dirección. Esto abre la posibilidad de promover mayor flexibilidad y variabilidad en las actuaciones de quienes integran una organización, al mismo tiempo que se delimitan nuevos caminos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Esta forma de planificar el trabajo busca aprovechar las fuerzas y recursos internos que naturalmente se alinean para dar pie a una acción determinada. Se va dando una activación de las acciones que representan una alternativa que se acopla mejor al quehacer y objetivos de la organización. Implica estar atento(a) a las ideas que van adquiriendo mayor relevancia o se repiten, y que dan cuenta de cierto ordenamiento basado en el equilibrio natural entre aquello que es más fácil de implementar y aquello que es más urgente de abordar.

En la práctica, esto puede implementarse en base a mecanismos o incentivos organizacionales que motiven aportes o acciones en una dirección determinada,

más que definir exactamente cuál es el aporte específico que cada uno(a) debe hacer. A modo de ejemplo, es posible incorporar en una evaluación de desempeño conversaciones sobre qué tanto un(a) colaborador(a) aportó en torno a un ámbito específico, como es el caso de la gestión del conocimiento, sin necesariamente haber definido previamente las acciones que se implementarán en este plano. Aquí se marca un anhelo organizacional respecto a una temática específica, pero se deja espacio para que desde la creatividad, los recursos personales y las motivaciones individuales, cada persona encuentre la forma de conectarse y aportar a dicho anhelo. **Encargados(as) por grado de motivación**

Es posible establecer una dinámica que articule de forma natural los esfuerzos en pos de gestionar las posibilidades de innovación social que se presentan en una organización. En esa línea, se hace

necesario que exista libertad para que quien se sienta más motivado(a) y con mayor capacidad para liderar una mejora o iniciativa pueda tomar esta tarea a su cargo. Se trata de convertirse en un espacio que permita aprovechar los recursos personales, disposiciones y posibilidades que cada persona tiene para llevar adelante una idea. Aquellas acciones que sean mejor valoradas individual y colectivamente encontrarán un espacio propicio para activarse aprovechando las fuerzas organizacionales. De esta forma, se generan posibilidades de mantener una interacción virtuosa que naturalmente da pie para que las energías de los distintos actores que integran un equipo o una organización, vayan movilizando de manera orgánica los cambios.

6.4.7 Tráfico de ideas

Se hace importante promover activamente la mantención de un conjunto de ideas diversas que permitan dar respuesta a las distintas temáticas que enfrenta la organización, siempre resguardando que se trate de ideas que apunten o mantengan relación con el propósito social que opera como eje central de la organización. Contar con multiplicidad de ideas permite acoplarlas o complementarlas para generar soluciones más creativas, efectivas y mejores. Para llevar esto a cabo, se hace necesario reforzar organizacionalmente cierto foco en el tráfico de ideas que se puede generar entre distintos actores de la organización y al mismo tiempo fuera de ella. Esto requiere:

Depositorio de ideas: Es importante generar un espacio o mecanismos a nivel organizacional que permitan recoger las distintas ideas a nivel de su registro y sistematización. Se trata de implementar herramientas sencillas que permitan agrupar y conservar las propuestas sobre distintas temáticas que llegan a través de diversos canales o actores. De esta manera, se busca que el ejercicio de creación no solo descansa en los(as) integrantes que se encuentran en una organización en un momento dado, sino que en esfuerzos concretos para implantar esta habilidad a nivel organizacional.

Actitud de apertura: Se necesita resguardar una actitud relacional que genere un clima propicio para recibir constantemente ideas que puedan enriquecer a la organización y que puedan provenir desde distintos frentes. Esto dice relación con ciertas habilidades y principios a tener en cuenta:

- **Orientación a la escucha que facilite estar atento(a) a sugerencias, ideas y opiniones de diversos actores.**
- **Valoración de todas las ideas, a pesar de que puedan parecer superficiales, de menor alcance o dificultosas de abordar, todas ellas pueden representar una oportunidad a futuro.**
- **Validar todos los puntos de vista, independiente de quien provengan. Esto abre el espacio para recibir aportes por parte de cualquier integrante de la organización independiente de su status y experiencia, o también desde actores que forman parte de las redes externas de la empresa.**

7. MODELO ORGANIZACIONAL COLABORATIVO PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL



Una vez concluida la fase de estudios de casos y habiendo sistematizado los diferentes aprendizajes en relación a cada organización investigada, se dio paso a la construcción del modelo organizacional colaborativo para la innovación social, que abstrae los factores y variables más relevantes a la hora de gestionar una organización, un área de esta, un emprendimiento o un proceso de trabajo en equipo (investigaciones o proyectos laborales temporales, por ejemplo). Al ser un modelo, este entrega lineamientos generales de acción, los cuales, al ser adaptados a la realidad de un determinado con-

texto organizacional, contribuyen a generar procesos de transformación organizacional, basados en la colaboración y con tendencia hacia la creación de innovación social. Por ende, su aplicabilidad es transversal a grandes y pequeñas organizaciones, así como también a áreas dentro de una organización o a pequeños equipos de trabajo.

Para construir el modelo, se generó un proceso de co-creación, del cual participaron de manera activa las consultoras responsables de la investigación, junto a la División de Innovación del Mi-

nisterio de Economía, Fomento y Turismo. Este proceso tuvo un carácter recursivo, lo cual implicó observar de forma conjunta y de manera circular las diferentes propuestas que fueron surgiendo durante su construcción para, de esta forma y por medio de la colaboración, ir consensuando acuerdos que dieron forma a su estructuración definitiva.

Todo este proceso puede ser dividido en tres grandes fases o etapas consecutivas e interrelacionadas.

FASE: DEFINICIÓN DE DIMENSIONES

Para que el modelo tuviese una aplicabilidad transversal a diferentes contextos organizacionales, pudiendo de esta forma ser una herramienta útil para resolver procesos críticos en diferentes circunstancias, se definieron cuatro grandes dimensiones: estrategia, estructura, calidad de la relación y competencias/ capacidades. Si bien cada una de las dimensiones hace referencia a determinadas temáticas o acciones dentro de una organización, estas se encuentran relacionadas entre sí. Justamente la coherencia organizacional interna está dada por el adecuado alineamiento y las relaciones dinámicas que establezcan entre sí, de forma tal que, si bien pueden ser separados analíticamente, en la práctica muchas veces suceden de forma simultánea, operando bajo el principio consistente en que 'el todo es más que la suma de las partes'.

La forma en que estos ámbitos fueron entendidos y su correspondiente definición es la siguiente:

1.1. Consciencia organizacional

Hace referencia a las perspectivas, propósitos y dirección en torno a la cual se orienta una organización y elabora sus objetivos y un plan de desarrollo para alcanzarlos. Estos aspectos, a su vez, se sustentan sobre un macroentendimiento o consciencia organizacional, que se alinea con determinadas formas de acción o perspectivas de decisión, con la intención de alcanzar un modelo de gestión y crecimiento ordenado y rentable. Esto, en el plano formal, normalmente se traduce en la visión, misión o principios de la organización y, en un plano informal, generalmente se expresa en los discursos cotidianos que emanan de los(as) líderes y/o fundadores(as) de la organización cuando se refieren al espíritu o la esencia de esta. Esta estrategia establece un marco global que se materializa a nivel de prácticas internas y externas que permiten organizar un quehacer direccionado y consistente con esta consciencia organizacional la cual, a su vez, puede ir transformándose.

1.2 Sistema orgánico

Se vincula con las definiciones, formas y criterios bajo los cuales se ordena la gestión y operación de una organización. En este sentido, este sistema reporta los atributos o perfiles de cargo debido al ordenamiento establecido o sugerido, así como los mecanismos de funcionamiento de la organización y sus áreas. Normalmente, este ámbito se expresa y concretiza por medio del organigrama.

1.3 Disposiciones a la acción

Este ámbito reúne las habilidades, los 'conocimientos para actuar' y los talentos que resultan significativos para el desempeño organizacional, y que se evidencian a nivel concreto a través de determinadas conductas por parte de quienes integran una organización. Con base a dichas capacidades, se asume la existencia de ciertos factores organizacionales, tales como un objetivo común, información y atribuciones funcionales que posibilitan el despliegue de las actuaciones a nivel individual y en coordinación con otros(as).

1.4 Calidad de las relaciones

Refiere a toda clase de características o formas que se establecen como atributos del vínculo entre las personas que componen la organización y que se relacionan con ella (proveedores(as), clientes(as), usuarios(as), etc.). En este sentido, en este ámbito se recogen los elementos distintivos o esenciales de las interacciones entre los(as) trabajadores(as) o externos(as) a la organización, en la idea de establecer cualidades que caracterizan los mecanismos de coordinación que se despliegan entre ellos(as).

FASE: CATEGORIZACIÓN DE APRENDIZAJES

Luego de haber definido los ámbitos de aplicabilidad, se procedió a categorizar cada uno de los aprendizajes abstraídos de los casos de estudio. Para tales fines, cada aprendizaje fue revisado y su aplicabilidad fue contrastada en relación con las otras organizaciones investigadas.

Del total de aprendizajes, algunos fueron categorizados exclusivamente en un solo ámbito, así como, en otros casos, se consensó que era pertinente que estuviesen en más de un ámbito de aplicabilidad. El resultado de este proceso de categorización queda expresado en la siguiente tabla resumen.

Consciencia organizacional	Sistema orgánico	Disposiciones a la acción	Cualidad de la relación
<ul style="list-style-type: none"> › Localizar y abstraer el núcleo de la innovación › Trabajar en todas las dimensiones de la colaboración › Movilizar la colaboración › Mantener problemática social en el centro del quehacer. › Trabajo en terreno para conocer a los(as) usuarios(as) y constante validación del producto y/o servicio › Retroalimentación constante con destinatarios(as) del producto o servicio › Motivaciones personales alienadas con quehacer organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> › Promover liderazgos funcionales › Plasticidad en la estructura organizacional › Sinergia a la base de la planificación organizacional › Autonomía de las personas para el éxito de la organización › Celebración de los logros 	<ul style="list-style-type: none"> › Promover liderazgos funcionales › Liderazgo replicable › Base emocional colaborativa › Adaptabilidad organizacional › Encargados(as) por grado de motivación › Tráfico de ideas: Actitud de apertura › Autonomía de las personas para el éxito de la organización › Participación democrática y horizontal › Establecer jerarquías sustentadas en el liderazgo › Espacios de desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> › Trabajar en todas las dimensiones de la colaboración › Virtuosismo de la confianza, comunicación, colaboración y motivación › Trabajo en terreno para conocer a los(as) usuarios(as) y constante validación del producto y/o servicio › Autonomía de las personas para el éxito de la organización › Base emocional colaborativa › Participación democrática y horizontal › Establecer jerarquías sustentadas en el liderazgo

FASE: RECONSTRUCCIÓN DE LINEAMIENTOS

Luego de su respectiva categorización, se dio paso a la etapa de reconstrucción de los aprendizajes. A partir de un proceso recursivo y sistémico, el objetivo de esta fase fue ser capaces de elaborar nuevos lineamientos globales que no emerjan directamente de la observación del caso de estudio, sino que alcancen un nivel de abstracción mayor y que puedan ser utilizados como orientaciones guías para diferentes tipos de organizaciones.

De esta forma, para cada dimensión se elaboraron lineamientos de acción. Además, en cada dimensión se enunciaron, a modo de sugerencia, mecanismos pragmáticos o herramientas o verificadores por medio de los cuales un determinado contexto organizacional puede gestionar o contribuir al surgimiento de la colaboración y la innovación social. Es importante señalar que estas herramientas son solo sugerencias, y que por tanto, no son las únicas posibles de concebir para cada lineamiento, lo cual dependerá finalmente del contexto organizacional determinado.

A continuación, se presentan los diferentes lineamientos abstraídos para cada dimensión:

3.1. Consciencia organizacional

3.1.1. Equilibrio y coherencia entre propósito y medios de resolución

En el momento en que una organización o un proyecto nace debe ser capaz de alinear sus propósitos y objetivos con un mecanismo que permita concretarlos y llevarlos a cabo, proceso sistémico mediante el cual la organización, a su vez, se construye y valida constantemente a sí misma. Un elemento o factor que favorece la consistencia y la conservación de esta relación se da cuando las motivaciones individuales de los(as) integrantes se corresponden con el propósito y el quehacer organizacional. Además, esta correspondencia es aún más potente cuando dichas motivaciones no están dadas por la retribución económica, de forma tal que la convicción para generarlas y/o integrarlas está por sobre este ámbito.

Ahora bien, lo trascendental es que la organización sea capaz de mantener dicha coherencia entre el propósito y sus medios de resolución conforme pasa el tiempo y se transforman las condiciones internas de la organización, así como las del entorno en el cual esta se sitúa y con el que se relaciona. Cuando este equilibrio se pierde y las energías de la organización se concentran en un solo aspecto, se produce una inconsistencia y se desalinea la coherencia entre la problemática (propósito) y el producto o servicio que la soluciona (medios), quedando la organización desactualizada de forma interna y/o en relación al ambiente externo en el que opera. Por tanto, en un constante proceso de observación de sí misma y su entorno, la organización debe ser capaz de adaptarse y modificarse, aún cuando esto implique generar cambios en relación a sus propósitos o a los medios de consecución de este.

3.1.2. Centralidad de la colaboración

Entendiendo que los espacios relacionales basados en la colaboración facilitan y propician el surgimiento de procesos de innovación social, es importante que la organización sitúe a la colaboración en el centro de su estrategia y que, además, esto se plasme en los diferentes niveles en los que desarrolla su quehacer. De esta forma, su quehacer estará caracterizado por operar en base a la presencia de atributos tales como la igualdad, la horizontalidad, la proactividad, la participación y la confianza como parte esencial del espacio relacional de la organización.

De esta forma y a nivel de estrategia, la valoración de la colaboración debe estar presente en el ámbito formal, ya sea situada en la misión, visión, o como un principio directriz de la organización, así como en el plano informal,

expresada a través de los discursos que se refieren al modo de relación social que guía el quehacer organizacional.

Además, es deseable que la colaboración se manifieste de manera transversal en los tres ámbitos o niveles analíticos en los que es posible observarla. Primero, en el nivel intraorganizacional, expresada en las relaciones que los(as) trabajadores(as) y/o áreas de la organización mantienen entre sí. En segundo lugar, a nivel interorganizacional, en las relaciones que la organización mantiene con otras organizaciones y/o con sus proveedores(as) logrando así generar redes colaborativas. Por último, en un nivel ciudadano o comunitario, a través de la relación que se da con los(as) clientes(as), usuarios(as) y con la ciudadanía en general.

Es importante señalar que, en cada uno de estos niveles, la organización debe procurar la presencia de espacios de autoobservación y evaluación continua. Estos, basados en procesos de co-construcción y co-creación, permitirán a la organización mantenerse actualizada y ser capaz de conservar la coherencia que debe darse entre sus propósitos y los productos y/o servicios que genera u ofrece.

3.1.3. Herramientas claves o verificadores

→ Desarrollar proyectos co-creados por trabajadores(as) de la organización

- ▶ Generar comités interáreas que sesionen de forma periódica y cuyo objetivo sea idear y desarrollar proyectos comunes en espacios temporales decididos de manera colectiva.
- ▶ Habilitar plataformas o canales a través de los cuales cualquier trabajador(a) pueda ingresar ideas y propuestas sobre el trabajo, servicio y/o producto de la organización, para elegir y ejecutarlas que se consideren oportunas.
- ▶ Destinar recursos para la ejecución de proyectos que hayan sido elaborados y propuestos por los comités interárea de trabajadores(as).

→ Buscar la retroalimentación de los actores externos a la organización

- ▶ Conservar canales y medios de comunicación presenciales y tecnológicos con los(as) usuarios(as) de los productos y/o servicios de la organización.
- ▶ Reuniones periódicas con clientes(as), para levantar y validar la experiencia que tienen con el producto o servicio identificando oportunidades de mejora.
- ▶ Generar mesas de trabajo con proveedores(as), para buscar oportunidades de crecimiento y co-creación en beneficio de ambos y de la sociedad.

3.2. Sistema orgánico

3.2.1. Estructura dinámica

El entender la estructura organizacional como un aspecto sistémico, dinámico y no rígido, capaz de adaptarse a las diferentes circunstancias y transformaciones, tanto a nivel interno como en la relación que mantiene con sus clientes(as), proveedores(as), usuarios(as), etc., permite una utilización óptima de los recursos (humanos y materiales) que la organización tiene a la mano y facilita la generación de procesos de innovación social.

Esta orientación no niega la presencia de jerarquías ni tampoco el realizar planificaciones en torno a metas, pero sí implica que las definiciones de cargos o de funcionamiento no sean rígidas y estáticas, sino que aspectos móviles y plásticos, capaces de acoplarse a las circunstancias para así utilizar, de la mejor forma posible, los recursos disponibles. El operar en base a una estructura dinámica requiere estar atento(a) a escuchar todas las ideas e iniciativas que

surgen. Sean reiteradas en el tiempo o novedosas, provengan de las jefaturas o de los(as) trabajadores(as), la organización o el área debe valorarlas de igual forma y, en un proceso de decisión colectivo y democrático, conducirse por algún camino escogido, para dar solución a una problemática o llevar a cabo una idea novedosa. Todo esto se produce en el marco de un proceso de ordenamiento natural sustentado en el equilibrio entre aquello que es más fácil de implementar y aquello que es más urgente de abordar.

Para facilitar estos procesos, se recomienda que en la estructura de la organización se vean reflejados ciertos principios u orientaciones referentes al modo de entender la participación y las jerarquías, aspectos que, por lo demás, se encuentran relacionados.

3.2.2. Participación transversal e igualitaria

Con el objetivo de aprovechar de la mejor forma los recursos humanos con que cuenta internamente la organización y con los que se relaciona, se sugiere fomentar y establecer diversos mecanismos de participación en todos los niveles de la organización. Independiente de si el mecanismo es a través del diálogo o por otro medio, lo trascendente es que se sostenga sobre la premisa de que todas las personas, así como sus respectivas opiniones y/o sugerencias, son igual de válidas y legítimas, con independencia de la posición que ocupen dentro de la estructura organizacional y el tipo de conocimiento que puedan tener.

3.2.3. Jerarquías flexibles y liderazgos funcionales

La resolución de las diferentes tareas o problemáticas a las cuales se enfrentan cotidianamente la organización y sus áreas puede ser asumida como una responsabilidad colectiva, de cuyo proceso de participación horizontal emerge la solución más adecuada y, en base al consenso, se empodera a la persona idónea para llevarla a cabo. En este escenario, las jefaturas actúan como coordinadoras de estos procesos, y fomentan el surgimiento del liderazgo entre los(as) trabajadores(as), el cual responde a las necesidades concretas a las que se enfrenta la organización, y naturalmente es ocupado por quien posee las habilidades para dar solución a estas, independiente de su cargo o posición dentro de la estructura organizacional.

A la vez, esto implica que los roles de las jefaturas no son fijos sino que flexibles y que, para el buen funcionamiento del área o la organización, se requiere que los(as) líderes formales o jefes(as) otorguen autonomía a los(as) trabajadores(as) y operen en base a la confianza.

3.2.4. Herramientas claves o verificadores

→ Identificar motivaciones individuales en los procesos de selección en razón del propósito organizacional

- Incorporar el propósito organizacional en los perfiles de cargo de la organización.
- Ponderar tanto las aptitudes técnicas como los movilizadores individuales en los procesos de selección.
- En el momento de inducción, vincular el propósito individual con el organizacional y fijar objetivos que puedan ser evaluados, con el fin de mantener la motivación.

→ Vincular el propósito organizacional con los intereses personales en el trabajo diario

- Procurar el conocimiento del propósito organizacional en los(as) trabajadores(as) a través de distintas instancias o canales de comunicación interna.
- Comunicar y vincular las motivaciones de cada uno(a) de los(as) integrantes de la empresa con el propósito organizacional.

3.3. Disposiciones a la acción

La vivencia de un ambiente colaborativo y orientado a la innovación social requiere el despliegue de ciertas capacidades a nivel individual, colectivo, y también a nivel organizacional. No basta solo con tener una estrategia y orientación compartida a nivel declarativo, ni estar motivado(a) a trabajar acorde a ella, sino que también se requiere estandarizar las condiciones a la base de la actividad individual y grupal que permitirán movilizar el accionar interno acorde a la estructura definida.

Por tanto, este ámbito reúne las habilidades, los 'conocimientos para actuar' y los talentos que resultan significativos para el desempeño organizacional, y que se evidencian a nivel concreto a través de determinadas conductas por parte de quienes integran una organización. A la base de dichas capacidades, se asume la existencia de ciertos factores organizacionales, tales como un objetivo común, información y atribuciones funcionales que posibilitan el despliegue de las actuaciones a nivel individual y en coordinación con otros(as).

En este sentido, es importante que la organización busque de manera intencionada estas competencias, ya sea como un potencial presente en cada uno de los individuos que se integran a la organización, así como desplegando espacios que permitan su eventual desarrollo a medida que la organización va ganando mayor madurez.

3.3.1. Autonomía

Capacidad que despliega cada trabajador(a) al actuar de manera independiente y autogestionada en función de los objetivos organizacionales, como resultante de la motivación y el orgullo que despierta el propósito común en cada uno(a) de ellos(as). Esto da paso a una dinámica en donde el desempeño colectivo se articula en base a todos los aportes que cada trabajador(a) hace al quehacer de la organización.

La posibilidad de evidenciar esta capacidad organizacional está dada por capacidades de base, en dos sentidos complementarios:

DESDE LOS LIDERAZGOS COLABORATIVOS:

Coordinación flexible: se requiere la capacidad de conducir el trabajo conjunto dando espacios para que cada uno(a) pueda actuar en base a sus recursos personales en pos de la ejecución de una idea o acciones en un ámbito determinado. En este sentido, el rol del(de la) líder no se enfoca en tomar las decisiones de forma unilateral, sino que en ser un(a) facilitador(a) de procesos colaborativos al interior de la organización, estableciendo metas claras y actuando con confianza en la capacidad de cada persona de definir con libertad la forma en que contribuirá a estas metas conjuntas.

Modelar desde el propósito: orientación a transmitir de forma constante la misión y los objetivos organizacionales a los equipos de trabajo, favoreciendo el alineamiento, la motivación y el compromiso por el trabajo colectivo. Esto se realiza, por una parte, dando el ejemplo de coherencia con el propósito en el desempeño diario, y también promoviendo a cada trabajador(a) a reflexionar y reconocer el aporte de cada uno(a) desde su rol o cargo específico.

DESDE LOS INDIVIDUOS QUE INTEGRAN UN EQUIPO:

Proactividad innovadora: capacidad de realizar acciones y propuestas sin un requerimiento o mandato externo, dada por la motivación y compromiso con la organización y su propósito. Implica el aporte más allá del cumplimiento de las responsabilidades definidas por el cargo, estando abierto(a) a oportunidades del entorno y ejecutando acciones concretas para responder de mejor manera a este. Al darse en espacios colaborativos, permite que cada trabajador(a) entregue lo mejor de sí, haciéndose responsable y creativo(a) en su aporte a la misión y a las dinámicas organizacionales.

3.3.2. Intercambio generativo

Capacidad de instalar un ambiente propicio para el intercambio de ideas y aportes, en la búsqueda por dar respuesta a los distintos desafíos que enfrenta la organización a raíz de su quehacer. Se trata de asentar un clima propicio para que cada uno(a) pueda manifestar sus opiniones, ideas o propuestas de transformación, lo que dará paso a soluciones más creativas, efectivas y eficientes por parte de todos(as) los(as) que integran una organización o están fuera de ella. Esta habilidad es transversal a todos los niveles de la empresa.

Retroalimentación y refuerzo: generación de instancias de conversación entre los(as) trabajadores(as), valorando y destacando los aportes de cada uno(a) para alcanzar la misión organizacional. El énfasis está dado en la contribución de cada persona, viendo los errores como oportunidad de aprendizaje en vez de penalizar los desaciertos. Esto ocurre a

todo nivel, no solo desde las jefaturas a sus equipos, sino en una mirada de 360°.

Actitud de escucha: valoración de todas las ideas y opiniones, sopesando las que responden de mejor manera a los requerimientos organizacionales. Clave para la aceptación de sugerencias de todo nivel organizacional por parte de los(as) líderes, resguardando un espacio seguro y abierto para recibir ideas.

Participación: facilitar procesos en que se consideren las perspectivas y experiencias de trabajadores(as) de todo nivel de la organización, generando un ambiente en que exista la confianza para expresar opiniones o propuestas. En este contexto, los(as) trabajadores(as) se hacen partícipes activos, desde la perspectiva de la co-responsabilidad.

3.3.3. Convicción y comunicación asertiva

Capacidad de promover la misión y objetivos de la empresa en la relación con actores, tanto al interior, en los límites, o fuera de la organización. Esta habilidad es transversal a todos los niveles de la organización, según los grupos de interés con que cada uno(a) se relaciona y es posible dado el compromiso y sentido de responsabilidad de los(as) trabajadores(as), quienes se sienten empoderados(as) en relación a la misión y objetivos de la empresa.

Generación de vínculos: construcción de lazos de confianza con distintos actores, tanto para capturar de mejor manera las necesidades potenciales de clientes(as) o del mercado, o para sentar las bases de relaciones de largo plazo con personas u organizaciones que pueden ser un apoyo para formar alianzas colaborativas que promuevan el cambio social o la innovación.

Coherencia y credibilidad: para poder comunicar desde un espacio de convicción se requiere del alineamiento organizacional, que permite una comunicación atractiva con diversos grupos de interés. Esta habilidad es potenciada por el hecho de que los(as) trabajadores(as) experimentan sus labores diarias desde un compromiso profundo con el quehacer de la organización, siendo capaces de tener un acercamiento realista y genuino al relacionarse con otros(as), despertando el interés de diversos grupos o personas.

Adaptabilidad y eficacia: capacidad de adecuar o ajustar el énfasis de los mensajes de acuerdo a la audiencia que corresponda. Implica la capacidad de leer el entorno y conocer los atributos más relevantes de la organización, pudiendo compartirlos de manera selectiva, haciendo así más atrayente el mensaje a los(as) receptores(as).

3.3.4. Herramientas claves o verificadores

→ Incentivar la autonomía y la proactividad

- Alta valoración de la autogestión en las evaluaciones de desempeño.
- Fijación de objetivos (organizaciones, de área e individuales) de procesos colectivos que sean desafiantes y a partir de los cuales las personas tomen la responsabilidad de lograrlos de manera autónoma.
- Incorporar en la evaluación de desempeño conversaciones sobre el aporte de un(a) colaborador(a) en torno a un ámbito específico, sin necesariamente definir previamente las acciones que se esperan en este plano.

→ Promover el intercambio generativo

- Promover espacios de trabajo multidisciplinares, en los que intervengan varias áreas, para el desarrollo de capacidades y competencias diversas.
- Generar reuniones periódicas ampliadas en las que se presenten avances, retos y logros de algún proyecto, de manera que todos(as) puedan aportar con ideas y propuestas desde sus distintas miradas.



3.4. Calidad de la relación

3.4.1. Consciencia emocional colaborativa

Como ya se ha visto, es posible distinguir distintas emociones básicas para el surgimiento y la conservación de la colaboración en el contexto organizacional. Dentro de estas se encuentra el amar (entendido como la legitimación de la validez del otro o la otra en la relación), la confianza, la cercanía, el respeto, entre otras. Sin embargo, estas no son propiedades estáticas de las relaciones, sino que se construyen, se pierden, se ganan o recuperan.

En este sentido, estas emociones fundamentales no son algo que pueda darse por sentado al interior de la organización o espacio de trabajo, sino que han de ser conservadas y expandidas a través del mismo quehacer de las personas. Cuando las personas son conscientes de estas emociones, tienen la posibilidad de facilitar espacios o instancias de ex-

pansión virtuosa de estas formas de relacionarse fundamentales para la colaboración. Así, a través de una buena comunicación y motivación interna del equipo de trabajo, se puede abrir el espacio a procesos orgánicos de aprendizaje y consciencia organizacional sobre cómo conservar y expandir su operar desde estos principios emocionales de manera real y no declarativa.

3.4.2. Autonomía y horizontalidad

Otro de los principales aspectos de la colaboración radica en la autonomía del pensar y hacer de las personas que forman parte de un proceso colaborativo. Sin estos espacios de autonomía -producto del amar, la confianza y el respeto- no encontraríamos frente a un proceso colaborativo real, sino que frente a una declaración de intención colaborativa. Cuando no existe el amar, la confianza y el respeto, se abre espacio para entrar en

una relación de sometimiento de las personas frente a una directriz impuesta por un otro u otra.

En este sentido, la autonomía y la libertad de las personas hace toda la diferencia en un proceso colaborativo orientado hacia la horizontalidad, ya que de este modo se facilita la contribución de las personas desde su experiencia y conocimiento al servicio del quehacer colaborativo. De esta forma, la autonomía en la acción, libertad en el pensar y la conexión de sentido de las personas con el quehacer que se realiza resultan fundamentales para la efectividad de procesos colaborativos en los que todas las personas tienen presencia y validez en su proponer y movilizar transformaciones positivas para la organización o el proyecto en cuestión.

3.4.3. Todas las personas son importantes

Para que una empresa sea exitosa en su desarrollo de colaboración e innovación ha de ser capaz de valorar y dar presencia a todas las personas. En este sentido, existe la necesidad de que los(as) clientes(as), usuarios(as), beneficiarios(as), proveedores(as) o cualquier otro(a) colaborador(a), tenga la posibilidad de ser escuchado(a) por el equipo de trabajo pertinente.

Tanto por el valor que genera para los actores mencionados el sentirse escuchados(as) por la organización, como también por la inmensidad de *insights* que pueden surgir de estos procesos de escucha, el contacto presencial con ellos(as) es imprescindible. De esta forma, la innovación social no queda tan solo relegada a los aspectos tecnológicos de la innovación, sino que también se expande de manera efectiva y eficiente a la dimensión social de esta.

3.4.4. Herramientas claves o verificadores

→ Fijación de objetivos comunes

- Crear espacios físicos, tiempos, reuniones y dinámicas que permitan a las personas encontrarse en torno a una actividad común en la que se hace necesaria la participación activa de todos(as) para el logro de los objetivos y el éxito de la actividad.
- Incorporar en las evaluaciones de desempeño el aporte individual a metas y objetivos organizacionales comunes.

→ Celebración de éxitos

- Fijar metas de equipo u organizacionales en conjunto, y visualizar los avances obtenidos en el logro de estas.
- Organizar instancias de celebración de los éxitos, entre los(as) trabajadores(as) y sus jefaturas.

Como fue mencionado al inicio de esta fase, cabe destacar que los aprendizajes deben ser comprendidos como orientaciones guías a la hora de ser aplicados en una determinada organización. A su vez, las herramientas clave y/o verificadores también deben ser entendidos como sugerencias, lo cual no significa que sean las únicas posibles, ni que se agoten en estas, sino que responden a las que emergieron en el marco de este estudio. Justamente, de lo que se trata es de que la organización o el área de esta sea capaz de comprender y adaptar los aprendizajes propuestos con sus respectivas herramientas a su particular contexto y realidad.

De lo último se desprende que, como cualquier modelo, este no puede hacerse cargo ni plantear su aplicación de manera unívoca e igualitaria para la inmensa e infinita variabilidad de organizaciones existentes, comprendiendo además que en cada organización

serán distintas las formas bajo las cuales se presenten, así como las variables que incidan en relación a los fenómenos de la colaboración y la innovación social.

Sin embargo, de igual forma se hace trascendente señalar en este punto cuáles fueron las variables que, en las diferentes organizaciones investigadas, influían o condicionaban el surgimiento de los fenómenos de la colaboración y la innovación social.

Las variables más recurrentes fueron la temporalidad y la magnitud o tamaño de la organización. En general, ambas variables se encontraron fuertemente relacionadas y direccionadas, de forma tal que, normalmente, aquellas organizaciones que tenían mayor tiempo de existencia, igualmente habían incrementado su número de trabajadores(as) de manera paulatina a partir de su inicio. A su vez, este incremento de la complejidad organizacional

había dificultado el surgimiento de espacios colaborativos dentro de la organización, así como procesos de innovación social. Más allá de que las razones específicas para que esto se haya dado eran diferentes en cada organización, lo importante de recalcar en esta fase es que ambas son variables que influyen en estos fenómenos y que por ende, la organización debe estar atenta y consciente de esta situación, para así proveerse de los adecuados mecanismos que permitan conservar la colaboración y la innovación social con independencia del paso del tiempo y del incremento del número de trabajadores(as).

CONCLUSIONES

4. Conclusiones

Una vez definido el modelo organizacional, las siguientes conclusiones buscaron extrapolar los principales lineamientos de acción surgidos en las diferentes dimensiones, considerando las posibilidades de que estos sean llevados a cabo en diferentes contextos organizacionales. De esta forma, el análisis se centró en observar para cada una de las dimensiones, en qué contextos estos lineamientos pueden actuar como oportunidades u obstáculos y, a partir de este ejercicio analítico, entregar recomendaciones al respecto.

En términos globales, se constató que aquellas variables organizacionales que más influyen en las posibilidades de aplicabilidad del modelo están dadas por las distinciones entre empresas sociales y empresas tradicionales, y por la magnitud de las mismas, es decir, por un lado las pequeñas y medianas empresas y por otro, las grandes empresas.

Dicho esto, a continuación se presentan las principales conclusiones para cada una de las dimensiones del modelo propuesto.

4.1. Consciencia organizacional

Independiente del tipo de empresa u organización, la capacidad para conservar el equilibrio y la coherencia entre el propósito y sus medios de resolución requiere que este alineamiento sea constantemente actualizado en un proceso recursivo de autoobservación.

Una de las ventajas que tienen las empresas sociales para conservar y dotar de consistencia a este equilibrio es que, debido a su carácter, es más factible que el propósito organizacional se encuentre además alineado con los intereses y motivaciones individuales de los(as) trabajadores(as). En este sentido, y a diferencia del caso de las empresas tradicionales, el quehacer organizacional se ve impulsado no tan solo por la rentabilidad, sino que por la capacidad de resolver una problemática social a través de un modelo de negocio sostenible y responsable, lo cual dota a estas empresas de una ética diferente que se encuentra en la base de sus propósitos.

Por otra parte se constató que uno de los obstáculos que las empresas sociales pueden encontrar es este equilibrio que, si bien se da en su origen, conforme transcurre el tiempo y estas crecen en magnitud se va difuminando y queda relegado tan solo al quehacer de las personas que fundaron la empresa, no siendo estas capaces de transmitirlo a la totalidad de los(as) empleados(as). En tal sentido, una recomendación y desafío consiste en formalizar algún área o función de RRHH que,

orientada hacia la gestión de personas, se avoque a buscar y realizar mecanismos que permitan la conservación de este equilibrio en todos(as) los(as) trabajadores(as).

A diferencia del caso de las empresas sociales, las empresas tradicionales tienen más dificultades para alinear los propósitos y motivaciones individuales con los organizacionales, más allá del fin de rentabilidad económica. En tal sentido, el desafío consiste en buscar y luego potenciar atributos del quehacer organizacional que puedan generar motivaciones de carácter más trascendente en sus trabajadores(as).

Otro ámbito de mejora para las empresas tradicionales se relaciona con la capacidad real de conservar este equilibrio de cara a los(as) clientes(as), la comunidad y el entorno en general. Efectivamente, se observa que muchas veces declaran principios y misiones de carácter altruistas que, en la práctica, se ven cuestionados por el operar real de estas empresas, las cuales en ocasiones no se hacen cargo de los diferentes impactos nocivos que generan sus respectivos procesos productivos. En tal sentido, el desafío está dado por la sostenibilidad de estas empresas y, en términos éticos y morales, por ser capaces de llevar a cabo sus principios declarativos a la práctica.

En relación al lineamiento basado en la centralidad de la colaboración, se observan oportunidades y

obstáculos similares en empresas sociales y tradicionales. Ambas pueden ser capaces de hacer de la colaboración un principio directriz de los propósitos y del operar de la empresa, y concretizar está dinámica relacional en los diferentes niveles analíticos en los que se distinguió puede ser observada: interorganizacional, inter organizacional y ciudadano o comunitario. A su vez, una de las problemáticas a las cuales se pueden enfrentar refiere al sentido del quehacer colaborativo. Una relación social colaborativa opera de manera opuesta a una relación social competitiva. Sin embargo, se observa que, ambientados en el actual modelo económico, y para ambos tipos de empresas, el quehacer colaborativo estará enmarcado siempre en un contexto último de competencia empresarial o, dicho de otra forma, la colaboración estará siendo experimentada en sus distintos niveles en función de la competencia.

Respecto de la capacidad de autoobservar de manera constante los espacios de colaboración se prevé que, a diferencia de las pequeñas empresas, las grandes tendrán más dificultades al respecto, no tanto por la posibilidad de realizar estos procesos de autoevaluación, sino que por la posibilidad de constatar la efectividad de este ejercicio en sus diferentes niveles y contextos.

4.2. Sistema orgánico

En relación a esta dimensión, es posible señalar que la aplicabilidad de sus diferentes lineamientos se ve fuertemente influenciada por la magnitud o tamaño de la empresa, de forma tal que el operar en base a una estructura dinámica, con participación transversal e igualitaria y con jerarquías flexibles y liderazgos funcionales es más factible de llevar a cabo de manera efectiva en pequeñas empresas. Se subentiende que para poder cumplir con sus objetivos productivos las grandes empresas deben realizar un gran número de funciones y operaciones, lo cual las obliga a establecer divisiones y jerarquías al interior de ellas. Esta mayor complejidad organizacional propia de las grandes empresas no imposibilita que se puedan adaptar los lineamientos, pero su efectividad se ve mayormente cuestionada, ya que se hace difícil que el operar en base a ellos pueda trascender a un determinado equipo o área y tener una incidencia real en toda la organización. En este sentido, se recomienda que estas empresas puedan establecer mecanismos de participación transversal e igualitaria no tan solo en función de una mejor producción, sino que también en tanto a espacios de reflexión sobre aspectos tales como el propósito organizacional, de forma tal que las opiniones de los(as) trabajadores(as) sobre los diversos aspectos que inciden en el quehacer organizacional sean efectivamente considerados, legitimados y validados por la organización.

En relación al operar con jerarquías flexibles y liderazgos funcionales, también emergen propuestas que pudiesen ser aplicables en grandes empresas que estén dispuestas a dinamizar sus estructuras. Así, pudiese ser que a los diferentes equipos o áreas de una empresa les sean destinados objetivos a cumplir dentro de un determinado espacio temporal. Luego, en un proceso de colaboración y participación democrática, los(as) integrantes de cada equipo o área podrían decidir autónomamente quién o quiénes liderarán (coordinarán) estos procesos y cómo se distribuirán las diversas funciones que implica el llevarlos a cabo. Una vez concluido el tiempo y realizado el objetivo, este proceso se volvería a efectuar en base a nuevos objetivos, para cuyo cumplimiento es probable que sea necesario elegir a otros(as) líderes funcionales.

4.3. Disposiciones a la acción

Dentro de esta dimensión, es posible distinguir obstáculos para el desarrollo de sus respectivos lineamientos debido al tipo de empresa (social y tradicional) o su tamaño (grandes y pequeñas), dependiendo de cuál sea el lineamiento que se analice.

De esta forma, el desarrollo de la autonomía y de la convicción y comunicación asertiva se ve dificultado en el caso de las empresas tradicionales, debido a que el buen desenlace de estos lineamientos requiere como condición que los(as) trabajadores(as) de la empresa crean y compartan de manera individual el propósito que orienta el quehacer organizacional, lo cual es más factible en empresas sociales cuyo propósito no es la rentabilidad económica, a diferencia de las tradicionales, las cuales se focalizan en esto como principal prioridad.

Cabe destacar que, en relación a la autonomía, aquella que se ve

cuestionada es la que se propone debería darse desde los individuos que integran un equipo, a diferencia de aquella que se facilita desde los liderazgos colaborativos, la cual sí podría ser desarrollada en ambos tipos de empresas.

Por otro lado, respecto del lineamiento de intercambio generativo, su buen desarrollo es posible en el caso de empresas pequeñas. En las grandes empresas, la puesta en marcha de sus diversas aristas (retroalimentación y refuerzo; actitud de escucha; participación), si bien es factible, es probable que sea más dificultoso, debido al gran tamaño de estas empresas y la gran cantidad de operaciones que deben realizar. En tal sentido, la necesidad de optimizar la productividad y la consiguiente rentabilidad requiere que estas empresas deban estar constantemente tomando decisiones en períodos cortos de tiempo, para cuya resolución

es muchas veces disfuncional en términos operativos generar mecanismos de participación horizontales en los cuales todos(as) los(as) trabajadores(as) sean consultados(as) y sean parte efectiva de estas resoluciones. Por lo mismo, para estas empresas la recomendación evidente apunta a poner en práctica este lineamiento a niveles de equipo o áreas de manera constante, y hacerlo a nivel de empresa de manera ocasional, cuando la decisión en cuestión sea trascendente para la totalidad de la empresa y amerite generar estas instancias.

4.4. Calidad de la relación

La dimensión calidad de la relación ofrece un análisis que va en la misma línea de lo observado hasta ahora. De esta forma, en relación al lineamiento que apela a la presencia de una consciencia emocional colaborativa, se considera que este puede ser desarrollado de buena forma por los diferentes tipos de empresas que se analizan, es decir sociales, tradicionales, grandes y pequeñas. Esto es posible ya que es un lineamiento que se lleva a cabo desde un espacio individual que luego se plasma en el colectivo, en la forma de relacionarse que cotidianamente los(as) trabajadores(as) desarrollan.

Por otro lado, respecto de los lineamientos de autonomía y horizontalidad, y del consistente en que todas las personas son importantes, en el caso de empresas pequeñas nuevamente se observa que su buen desarrollo es más factible de forma transversal a la empresa. No se

observa lo mismo para el caso de empresas grandes, donde podrían ser implementados a nivel de equipos o áreas de trabajo de manera consistente, pero su aplicación se vería más dificultada a nivel de totalidad, dadas las mismas razones que fueron descritas anteriormente en relación a la necesidad de producir de manera óptima y en poco tiempo, lo cual implica tomar decisiones constantemente, las cuales podrían verse obstaculizadas, en cuanto a su efectividad temporal sobre todo, si son constantemente mediatizadas por procesos de participación horizontales que generen exceso de burocracia para resolver.



{ RECOMENDACIONES }

POLÍTICAS PÚBLICAS QUE FOMENTEN LA COLABORACIÓN Y LA INNOVACIÓN SOCIAL



Tal como fue enunciado en el marco metodológico, el presente capítulo nace a partir del análisis de las políticas públicas existentes, relacionadas con los objetivos del estudio. De esta manera, los diferentes casos permitieron generar una serie de recomendaciones divididas por ámbitos, las cuales se presentan a continuación:

1. Difusión y posicionamiento

1.1. Difusión del cooperativismo, empresas sociales e innovación social a nivel de educación escolar y/o universitaria:

Hoy en día el emprendimiento es una de las principales estrategias de desarrollo de las nuevas generaciones, ya que existe un movimiento de consciencia que no está de acuerdo con emplearse a tiempo completo bajo la estructura de empresas tradicionales. Sin embargo, siendo el mundo del emprendimiento un ámbito en desarrollo en Chile, no se ha generado de forma sólida aún la conexión de este mundo emergente con el ámbito educacional. Por esto, muchos(as) jóvenes terminan su educación sin conocer este nuevo nicho de desarrollo profesional, lo que limita sus posibilidades de expansión y crecimiento.

1.2. Mayor visibilidad del Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo

Debido a diversas razones, en las cuales no es menester profundizar en estas recomendaciones al Ministerio de Economía, pareciera distinguirse una falta de visibilidad en las funciones y acciones que emprende el CNID. Una entidad pública como esta, que recoge los conocimientos y facultades necesarias para el desarrollo y despliegue de la innovación para el país, debiese expandir su impacto a los(as) ciudadanos(as), para que así ellos(as) puedan posicionarse en este nuevo mundo en desarrollo.

1.3. Sello de buenas prácticas en colaboración

Como ya ha sido revisado, la colaboración en empresas pareciera ofrecer una estrategia de gran relevancia a la hora de conservar talentos comprometidos con la organización. Al mismo tiempo, pareciera que estos espacios colaborativos en empresas logran unirse y orientarse, en relación a focos o propósitos comunes que tienen mayor conciencia social y humana detrás de su operar. Desde esta perspectiva se hace oportuno generar un reconocimiento a las organizaciones que apuestan por esta nueva forma de hacer empresa y de hacer organizaciones.

2. Facilitación e incentivos

2.1. Simplificar mecanismos de creación y actualización de cooperativas

En el caso de las dos cooperativas investigadas, se dieron a conocer problemáticas comunes vinculadas con los procesos burocráticos estatales que permiten el nacimiento y posterior funcionamiento de una cooperativa. En el primer aspecto, se evidenció el desconocimiento presente entre la ciudadanía sobre los mecanismos o pasos a seguir para formar una cooperativa, por lo cual es recomendable realizar, no solo difusión acerca del cooperativismo, sino también capacitación para trabajadores(as) y ciudadanos(as) en general, acerca de estos aspectos.

Por otro lado, sería positivo actualizar y simplificar los aspectos legales y burocráticos asociados al cooperativismo, tanto en lo referente a su inscripción inicial, como respecto de su permanencia en el tiempo. En este sentido, una idea que se reiteró fue la necesidad de mejorar el sistema de inscripción de socios(as).

2.2. Beneficios tributarios para empresas sociales

Toda empresa social, previamente a su consolidación como tal, pasa por un desarrollo como emprendimiento social. Para estas, existen distintas instancias que las apoyan en su desarrollo pero, muchas veces, este desarrollo deja complicaciones en materia económica. Al mismo tiempo, una de las principales características de las empresas sociales responde al beneficio social que estas proveen a la ciudadanía. Es por esto que sería de gran ayuda para las empresas sociales que dedican su trabajo a generar una transformación positiva de la ciudadanía y del país un apoyo en materia tributaria. Este es un punto muy delicado de definir y acotar para que, así, otras empresas no sociales no hagan uso de estos beneficios de manera indebida.

2.3. Discriminación positiva por parte de capitales Corfo o Sercotec, frente a atributos sociales o relativos a la innovación

Los fondos que entregan entidades como Corfo o Sercotec están netamente enfocados al desarrollo del emprendimiento e innovación de empresas en el territorio nacional. Sin embargo, muchos de estos no tienen relación con productos o servicios que resulten en un beneficio social. Es por esto que pareciera adecuado generar un fondo o capital estrictamente enfocado al desarrollo de emprendimientos o empresas sociales orientadas a generar un cambio positivo a través de sus productos o servicios. Lo importante en este punto es que lo que se haga genere una transformación positiva en la vida de las personas y en la experiencia de la ciudad.

3. Fortalecimiento

3.1. Incubadora de empresas sociales: acompañamiento en la formulación de la transformación positiva

En la actualidad existen organizaciones, como Corfo, que se orientan a contribuir al crecimiento escalable de emprendimientos e innovación, así como también a la formulación de sólidos modelos de negocio para su sostenibilidad. Sin embargo, no existen entidades de Estado que contribuyan a que emprendimientos sociales, empresas sociales y proyectos de innovación social puedan expandir su impacto social. Es por esto que pareciera oportuna la creación de una instancia, por parte del Estado, que pudiera proveer recursos, conocimiento y datos que contribuyesen a que emprendedores(as) e innovadores(as) fortalecieran sus iniciativas (servicios y/o productos) para que así sus emprendimientos pudieran escalar y hacer más eficaz su impacto social.

3.2. Material educativo

3.2.1. La Ruta de la Empresa Social

Basándose en toda la experiencia acumulada al respecto, y pensando en potenciar el desarrollo de este tipo de organizaciones, se considera que sería positivo generar una Ruta del Emprendimiento y Empresa Social, la cual puede resultar en un gran insumo para quienes pretenden embarcarse en este camino y también para quienes buscan un conocimiento empírico sobre lo que están viviendo con su organización o proyecto. Así, se puede contribuir a la exposición de los hitos de desarrollo, facilitadores y obstaculizadores del crecimiento de su impacto, eficacia y eficiencia.

3.2.2. Métricas de autoevaluación que permitan orientar desarrollo

La gran mayoría de los aprendizajes obtenidos del estudio de las empresas sociales resultan de la profunda consciencia que tienen estas con respecto a ciertas temáticas importantes para su desarrollo. En este sentido, la consciencia organizacional es un paso fundamental para generar un efectivo proceso de aprendizaje empresarial que permita orientar de buena manera el crecimiento orgánico y efectivo de las compañías. Por esto, pareciera propicio generar una serie de métricas que puedan ser autoadministradas por las empresas sociales, y así estas tener un buen pulso de su

gestión, procesos y operación organizacional. Con esto, pueden ahorrarse muchos recursos que las empresas sociales pierden por desconocimiento y también se ganaría un recurso de consultoría auto aplicada en las etapas tempranas de las empresas, justamente cuando tienen poco capital de inversión para estas materias.

3.3. Vínculos

3.3.1. Mapeo de las empresas sociales y la innovación social

Existen, a nivel internacional, interesantes estudios cuantitativos/cualitativos que hacen seguimiento a nivel global sobre el emprendimiento, como por ejemplo el GEDI (*Global Entrepreneurship Development Index* - thegedi.org). En este sentido, este estudio hace seguimiento de las distintas claves que caracterizan el desarrollo del emprendimiento en distintos países. Por esto, pareciera ser interesante la propuesta a nivel país del desarrollo de un estudio de seguimiento sobre la evolución de empresas sociales y la innovación que estas conllevan. De esta forma, se podría hacer un mapeo y seguimiento de la evolución de las mejoras implementadas en Chile con elementos empíricos que permitan sustentar la toma de decisión en esta materia.

3.3.2. El Día de las Empresas Sociales

Como ya ha sido revisado a lo largo del estudio, el encuentro entre personas resulta fundamental para la expansión de la colaboración, innovación y eficacia en la gestión. Es por esto que resulta pertinente la instauración del 'Día de las Empresas Sociales', en el que estas se puedan reunir a compartir sus experiencias, conocimientos y ofertas. De esta forma se podría contribuir de manera significativa al flujo de energía entre ellas, como también al conocimiento y difusión de las buenas prácticas e impactos positivos que estas están generando a nivel país.



* BIBLIO GRAFÍA *

9

- Alter, K. (2007). "Social enterprise typology". Virtue Ventures LLC.
- Adler, P., Heckscher, C., Prusak, L. (2011). "Cómo construir una empresa colaborativa". Harvard Business Review América Latina.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation". Journal of business venturing, 16(5), 495-527.
- Ashoka (s.f.). "Social entrepreneurs: Doing sustainable development". Recuperado el 22 de Diciembre de 2014 https://www.ashoka.org/files/ashoka_0.pdf
- Buckland, H. & Murillo, D. (2013). "Antena de innovación. Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social". ESA-DE, Universidad Ramón Llull. Recuperado el 22 de Diciembre de 2014 http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013-04_Antenna-cast.pdf
- Burlastegui, M. (s.f.). "Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de ciudadanía". Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado el 23 de Diciembre de 2014 de <http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/BURLASTEGUI00.pdf>
- Cajaiba-Santana, G. (2013). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". Kedge Business School, Domaine de Luminy BP 921, 13288 Marseille, France.
- Cañigüeral, A. (2007). "Vivir mejor con menos". Editorial Conecta, iBooks.
- Cardenau, P. (2009) "Social enterprises: How are they different from traditional business?" Ashoka & Artemisia. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014 http://www.changemakers.com/system/files/SB-differences_with_traditional_businesses.pdf

- Chesbrough, H. (2006). "Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape". Boston: Harvard Business School Press.
- Cornella, A. (2014). "La ventaja de la innovación colaborativa". Harvard-Deusto, ISSN 0210-900X, N° 233.
- Corporación Simón de Cirene (2007). "Manual para administrar empresas sociales". Segunda Edición Actualizada.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) (s.f.). "Innovación empresarial". Rescatado el 23 de Diciembre de 2014 <http://www.ceeicr.es/innovacion/innovacion-empresarial/>
- Dávila, X., Maturana, H. (2008). "Habitar Humano en seis ensayos de biología-cultural". J.C. Sáez Editores.
- Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile (2012). "La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo". Recuperado el 22 de Diciembre de 2014 http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/170212_Informe-Final-Estudio-Innovacion-Social.pdf
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) (2014). "El fenómeno de las empresas B en América Latina". Recuperado el 22 de Diciembre de 2014 http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf
- Forética & Observatorio Zeltia (s.f.). "Innovación responsable". Recuperado el 22 de Diciembre de 2014 http://foretica.org/estudio_innovacion_responsable.pdf
- Gatica, S., Miranda, P., Koljatic, M. (2013). "Hacia un marco de políticas públicas para el cuarto sector en Chile". Recuperado el 22 de Diciembre de 2014 de http://politicaspUBLICAS.uc.cl/cpp/static/uploads/adjuntos_publicaciones/adjuntos_publicacion.archivo_adjunto.879a9c8de17d7bf0.436170c3ad74756c6f20395f50726f707565737461732070617261204368696c652e706466.pdf
- Garretón, M., Cumsille, G. (1994). "Las percepciones de la desigualdad en Chile". Recuperado el 22 de Diciembre de 2014 <http://www.sitiosur.cl/publicacionescatalogodetalle.php?PID=3331#descargar>
- Gutiérrez - Rubí, A., Freire, J. (2013). "Manifiesto crowd". Recuperado el 20 de Diciembre de 2014 de http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2013/03/manifiesto_crowd.pdf
- Hessel, S. (2010). "Indignaos". Recuperado el 22 de Diciembre del 2014 http://www.euroxpress.es/doc/_INDIGNAOS_.pdf
- Kerlin, M. (2005). "Social enterprise in the United States and abroad: Learning from our differences". Arnova Occasional Paper Series.
- Mair & Naboia (2003). "Social entrepreneurship: How intentions to create a social enterprise get formed". IESE Working Paper No. D/521
- Maturana, H. (2004) "Objetividad: un argumento para obligar", J.C. Sáez Editor.
- Martin, R. & Osberg, S. (2007). "Social entrepreneurship: The case for definition". Stanford Social Innovation Review.
- Meersohn, C. (2006). "La vivencia de ayudar: estudio exploratorio en torno a las prácticas colaborativas". Proyecto DI SOC 04/14-2, Colaboración, Cultura y Desarrollo. Departamento de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile. Recuperado el 23 de Diciembre 2014 de http://www.researchgate.net/publication/256475179_La_vivencia_de_ayudar_estudio_exploratorio_en_torno_a_las_prcticas_colaborativas
- Mulgan et al. (2007). "Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated". Oxford Saïd Business School, Skoll Centre for Entrepreneurship, London.

- Palma, I. (2006). "Sociedad chilena en cambio, sexualidades en transformación". Tesis para optar al grado de Doctora en Psicología. Recuperado el 17 de Diciembre de 2014 http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/palma_i/sources/palma_i.pdf
- Peredo, A., McLean, M. (2005). "Social entrepreneurship: A critical review of the concept". *The journal of world business*.
- Porras, S. (2003). "De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización". Recuperado el 23 Diciembre de 2014 <http://aeo.izt.uam.mx/porras/papers/colabora.pdf>
- Phills et al. (2008). "Rediscovering social innovation". Recuperado el 22 de Diciembre de 2014 http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation/
- Sandow, D., Allen, A.M. (2005) "The nature of social collaboration: How work really gets done". *SoL Journal* Vol. 6.
- Senge, P. (1990). "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization" Doubleday Editions.
- Senge, P. (1994) "The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization". Doubleday Editions.
- Senge, P. (2009) "The necessary revolution". Doubleday Editions.
- Senge, P., Maturana, H., Dávila, X. (2011) "Empresas socio-ético sustentables: un camino hacia un futuro distinto". *Visiones de Telefónica*, Paper N 2.
- Tapscott, D., Williams, A. (2012). "Macrowikinomics". *Nuevas fórmulas para impulsar la economía mundial*. Editorial Paidós, 2da edición. Buenos Aires.
- Ossandón, J., Tironi, E. (2013). "Adaptación. La empresa chilena después de Friedman". Ediciones Universidad Diego Portales.
- Troncoso, G. (2014). "Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de evaluación de impacto". Tesis U. Federico Santa María. Recuperado el 22 de Diciembre de 2014 <http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/Tesis-Naom%C3%AD-Gabriela-Troncoso-Campos2.pdf>
- UDD, Instituto de Innovación Social (2014). "Innovación social, una herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas". Rescatado el 23 de Diciembre de 2014 http://iisocial.cl/files/2012/11/LibroISSinteriorIMPokALE_ok_baja.pdf
- Urquiza, A. (2010). "Colaboración en la sociedad compleja: La realidad de lo improbable. Una aproximación teórico-metodológica al dominio comunicativo de la colaboración". *Revista de Estudios Interdisciplinarios*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2014 de <http://www.socioambiental.cl/sites/default/files/documentos/Colaboracion%20en%20la%20sociedad%20compleja%20RevistadeEstudiosInterdisciplinarios.pdf>
- Yunus, M. (2010). "Building Social Business". Public Affairs, NY.

ANEXO 1

LO HUMANO Y ORGANIZACIONAL DEL COLABORAR: REFLEXIONES DESDE LA BIOLOGÍA-CULTURAL

Por Ximena Dávila y Humberto Maturana (Co-Fundadores de Matriztica)

(Colaboración: palabra conformada por léxicos latinos. El prefijo 'co-', que es equivalente a 'junto'; el verbo 'laborare', que puede traducirse como 'trabajar'; y el sufijo '-ción', que es sinónimo de 'acción y efecto')

Colaborar es trabajar juntos, hacer con otros(as) obteniendo placer de hacer lo que se hace. Si no hay placer en el hacer lo que se sabe hacer, no hay colaboración, hay obediencia.

Al surgir, en una familia de primates bípedos hace unos tres millones de años (Dávila & Maturana, 2008), un convivir donde las sensaciones íntimas, las emociones y las conductas se coordinaban de manera espontánea y natural en la intimidad duradera del placer de obtener y compartir los alimentos, se configuró la familia humana, como un convivir centrado en una dinámica de colaboración que hace posible el surgimiento del lenguaje, del conversar y el reflexionar.

Este modo de vivir y convivir, que comenzó a conservarse de una generación a otra en el aprendizaje de los niños y niñas, en el placer de hacer juntos lo que se quiera hacer en el convivir co-

tidiano, constituyó el linaje del vivir individual y convivir colectivo humano que aún hoy nos caracteriza. Este es un linaje que ocurre definido por la conservación evolutiva de un convivir centrado en el placer de la dinámica de colaboración y el mutuo cuidado (Dávila & Maturana, 2008).

Cuando nace un bebé humano, nace un ser biológico-cultural espontáneamente colaborador si se lo acoge, si se lo cuida, si los mayores lo guían en su aprender los mundos de su convivir amorosamente, esto es, sin exigencias, sin castigos ni la agresión inconsciente de la impaciencia del apuro (Dávila, 2011). Todo ser humano nace y se conserva en su vivir en la disposición espontánea a colaborar en lo que le interesa y le inspira cuando la invitación acoge su integridad personal. Al comienzo dijimos que la única circunstancia en la que sentimos que somos libres, autónomos(as), inteligentes, reflexivos(as) y creativos(as)

al hacer algo en equipo era cuando lo hacíamos desde el sentirnos en la colaboración con otros y otras.

Si atendemos a lo que sentimos en nuestra sensorialidad (Dávila & Maturana, 2008) cuando decimos que colaboramos con otra persona en un cierto quehacer, nos daremos cuenta de que lo que sentimos es placer por sentirnos personas autónomas, inteligentes, reflexivas y creativas en el hacer juntos(as). Placer que aparece en el darnos cuenta de que somos libres en el pensar, reflexionar y crear con otros y otras. Placer en el inspirarnos juntos(as) pues las ideas de todos y todas suman, y no restan, al propósito común. Esos otros y otras, por ejemplo, pueden estar en el trabajo o surgir en un encuentro ocasional.

Así, cuando un grupo de personas se plantea el propósito de llevar a cabo un proyecto común con el ánimo de colaborar, ese grupo se

ANEXO 2

LISTADO EMPRESAS SOCIALES Y COOPERATIVAS

Nombre de la empresa	Misión/Visión	Servicio	Año de fundación	Lugar de origen
▶ Actitud Lab	Misión: desarrollar habilidades, competencias y valores en establecimientos educacionales, empresas y ONG's, a través de cursos, talleres y charlas que generan experiencias de aprendizaje lúdicas, con énfasis en el desarrollo global de la persona para que se haga cargo de su vida. Visión: "El mundo nos entrega un 'no puedo', nosotros devolvemos ACTITUD". Estamos convencidos de que todas las personas son capaces de ser felices ahora, disfrutando el presente y construyendo su propio futuro.	Programas, charlas, clases, consultoría y evaluación de instituciones. "Nosotros desarrollamos, a través de distintas dinámicas, habilidades, competencias y valores alineados con el proyecto educativo de cada institución".	2012	Región Metropolitana
▶ Actua360	Visión: ser una empresa líder en la consultoría para la sustentabilidad, con sólidas bases técnicas, éticas y comerciales, que piense siempre en incrementar el bienestar de quienes se desempeñan en la empresa, así como el incremento de la generación de valor para sus clientes(as) para caminar hacia empresas cada vez más sustentables. Misión: asesora la manera técnica, leal y transparente a sus clientes(as) en la generación de valor económico, social, ambiental, para lograr que su negocio sea lo más sustentable posible.	Entrega capacitación y sensibilización sobre el medioambiente, además de asesoría estratégica ambiental en materia de acercamiento a las autoridades competentes, evaluación ambiental de proyectos e inversión.		
▶ Agua Segura		Agua Segura es un purificador de agua de bajo costo, portátil y fiable, que utiliza electrólisis para producir una solución de cloro a partir de sal común y agua, en solo 6 minutos. Esta solución resultante puede potabilizar 200lt. de agua (cantidad de agua potable para un grupo familiar por una semana) o producir 1lt de solución desinfectante que elimina bacterias, virus e incluso protozoos. Este equipo empodera a las familias, al contar con agua potable y desinfección cuando lo necesiten.		
▶ AIC (Advanced Innovation Center) Centro de Innovación Avanzada	Misión: crear y desarrollar soluciones tecnológicas de alto impacto, generando triple resultado: económico, social y ambiental, a través de la aplicación del Modelo de Objetivos Integrados. Visión: cambiar la aceleración con que se da la lucha contra la pobreza, utilizando para ello la innovación como herramienta central para dinamizar los procesos de desarrollo económico, social y ambiental.	Ha desarrollado un servicio que permite desarrollar soluciones efectivas para la industria o aplicaciones tecnológicas de carácter disruptivo, aportando todas sus capacidades técnicas, científicas y de innovación al proyecto.	2010	
▶ Al gramo	Misión: reducir el costo de vida de las familias, de manera sustentable, a través del empoderamiento de almaceneros(as) y comunidades. Visión: mediante la innovación y co-creación buscamos ser uno de los principales canales de distribución de productos masivos, además de ser un aliado estratégico para los almaceneros(as) de barrio y sus vecinos(as).	Ofrecer dispensadores de envases plásticos reutilizables para los siguientes productos: detergente Matic, porotos Burro, lentejas, garbanzos y arroz.	2012	Región Metropolitana
▶ Alkance	Visión: ser reconocida como una empresa de comunicaciones que contribuye, en conciencia, al alcance de los objetivos de sus clientes(as). Misión: somos una empresa de comunicaciones estratégicas que contribuye a la creación de valores empresariales, utilizando todas las herramientas del Marketing Comunicacional en un contexto de ética y transparencia con todos nuestros grupos de interés.	Alkance es una agencia de comunicaciones que nace de PMC, entregando asesoría a empresas a nivel local, regional y global. Dentro de sus servicios ofrece comunicación estratégica a empresas, desarrollando un modelo comunicacional especializado en difundir las políticas y acciones sustentables de la empresa.	1995	Región Metropolitana
▶ All Green Up	Visión: la visión de All Green Up es transformar Chile en una sociedad sustentable. Misión: poner la sustentabilidad como tema central en la sociedad chilena, generando y disseminando información científica relevante.	Aplicación que incentiva a realizar acciones amigables con el medioambiente y, a cambio, entrega premios y descuentos.	2013	Comenzó como un grupo de amigos chilenos en Berkeley, California.

transforma en un equipo, cuyo modo de relacionarse surge y se transforma en el hacer juntos(as), en la conservación de una dinámica colaborativa, sin esfuerzo. Y es, desde el acuerdo que sostiene a la dinámica colaborativa en el proyecto común, donde es posible que aparezca, de manera inconsciente, la conservación de una dinámica de colaboración entre todos(as) los(as) miembros del equipo, que se transforma, a la larga, en un modo espontáneo de operar en el día a día, de manera consciente e inconsciente, porque se quiere hacer desde uno(a) mismo(a) lo que se hace. Así, se va continuamente integrando la enorme diversidad de tareas humanas que la constituyen. Todo esto ocurre, a menos que haya una teoría que justifique alguna clase de dominación y obediencia en la relación (Maturana & Dávila, 2008; Maturana, 1994).

Visto lo anterior, es aparente que toda organización humana -como un ámbito particular de convivencia productiva o social- se con-

serva solo en tanto se constituye y opera en una dinámica colaborativa interna y externa como un ámbito de sentires, emociones y haceres coherentes, que surge definido y realizado desde la orientación explícita o implícita hacia la realización de una visión, un propósito o un Proyecto Común (Dávila & Maturana, 2008; Sadow & Allen, 2005). Si no ocurre así, la organización se desintegra o se enferma por corrupción interna o por falta de armonía con el ámbito humano externo donde su quehacer debe hacer sentido.

Lo único que impide que surja la posibilidad de la dinámica de colaboración son las teorías que, consciente o inconscientemente, justifican el no ver y no escuchar al otro o la otra. Teorías que, en general, invitan a competir, a mostrarse siendo mejores que otros(as), o a obtener logros a cualquier precio. Teorías que, a la larga, generan desconfianza en los equipos de trabajo dentro y fuera de la organización, por incumplimiento de los compromisos y acuerdos.

Una dinámica colaborativa en cualquier organización humana aparece cuando a las personas les gusta hacer lo que hacen, cuando se sienten vistos(as), reconocidos(as) y escuchados(as). En otras palabras, las dinámicas colaborativas surgen cuando las personas sienten que su hacer tiene sentido.

¿Cuál es el beneficio para una organización empresarial, de servicio, privada o pública de que las personas trabajen y realicen una red de ámbitos de dinámicas de colaboración? Que las personas que realizan a la organización en estas circunstancias se sienten bien y felices; que confían entre sí, cualquiera sea su responsabilidad en la trama laboral y administrativa; que la productividad de la organización o empresa aumenta; y que las personas que trabajan allí sienten que su quehacer es socialmente responsable.

Martes 16 de diciembre, 2014.
Santiago, Chile.

▶ Andes Mountain Water		Empresa que distribuye y embotella el agua que, por más de 100 años, ha estado escondida en las colinas de las montañas de los Andes, en el sur de nuestro país. Este agua, que ha sido calificada con una "A" de Amalia (quien descubrió la fuente) y de Andes, trae toda la pureza y el equilibrio del agua. Además, posee los contenidos más bajos de sal para mejorar la experiencia culinaria de sus clientes(as).	2012	Región de la Araucanía
▶ Armstrong & Asociados	Armstrong y Asociados es un equipo de especialistas en publicidad, diseño, marketing masivo, directo y relacional, que busca idear campañas de comunicación creativamente diferenciadoras e integradas, estratégicamente consistentes y efectivas. Trabajamos en nuestra propia casa, en la que pasamos una buena parte de nuestras vidas, enfrentando y resolviendo los desafíos que las marcas nos traen cada vez que nos visitan	Agencia de Publicidad y Marketing	1998	Región Metropolitana
▶ ASECH (Asociación de emprendedores de Chile)	Nuestra visión es hacer de Chile el mejor lugar para emprender, donde haya libertad para crear, sin trabas que limiten el emprendimiento. En ASECH tenemos la misión de promover y defender a los emprendedores(as), y de generar las condiciones óptimas para fomentar el desarrollo de nuevas ideas.	Es una asociación que promueve el emprendimiento, suscitar y defender el emprendimiento para que todas las personas puedan materializar sus sueños. Su objetivo es cubrir las necesidades de los(as) socios(as) en las diferentes etapas de su proyecto. Para esto cuenta con un innovador modelo de trabajo basado en 5 áreas: Información, Formación, Redes de Contacto, Políticas Públicas y Defensa Legal.	2011	Región Metropolitana, con sede en todas las regiones del país.
▶ Best Energy	Visión: construcción del nuevo siglo requiere de una innovación para mitigar el deterioro producido por la errada concepción del cómo y con qué construir nuestros hábitats, facilitando y acercando nuevamente a la gente a la naturaleza y sus recursos. La misión es promover y comercializar, por medio de los beneficios gubernamentales y medioambientales del uso de soluciones con energías renovables.	Sistemas Solares Térmicos para la Construcción.		Región Metropolitana
▶ BIS (Baños Integrales Sustentables)		Módulo de baño diseñado para cumplir las necesidades sanitarias básicas de una familia integrando, en una sola unidad, un sanitario seco, una ducha y un lavamanos alimentado por un calentador solar y un humedal artificial. BIS ofrece un ciclo integral sostenible en el que, no solo excretas y orina son separadas, tratadas y usadas como fertilizante, sino que también las aguas grises son tratadas y usadas para irrigar, cerrando así los ciclos de agua y nutrientes de manera local. Además, BIS es fácil de usar, mantener y adaptar, lo que promueve la autosuficiencia al evitar la dependencia de servicios externos.	2010	Región de Valparaíso Región de O'Higgins
▶ Bolsas reutilizables	Nos mueve cambiar el mundo con pequeños actos día a día. Para esto, diseñamos, fabricamos y distribuimos las mejores bolsas reutilizables, de todos los colores y tamaños. Nos preocupa que el proceso sea responsable social y medioambientalmente, por lo que testeamos cuidadosamente a todos(as) nuestros(as) proveedores(as).	Bolsas ecológicas - reutilizables a tu medida y necesidades.	2008	Región Metropolitana
▶ Bottom up		Red de comunicación abierta protagonizada por las personas y sus comunidades. Consiste en un sitio web que, a través de un mapa, entrega a los(as) usuarios(as) -individuos(as) e instituciones- la posibilidad de expresar ideas, problemas y necesidades sociales, además de crear o unirse a grupos sobre un tema específico. La interacción permite llegar a soluciones conjuntas de manera más eficiente, reduciendo los costos de coordinación y creando valor compartido.		Región Metropolitana (Peñalolén) Región del Maule (Curicó)
▶ Brita		Orgánicos Brita es una empresa dedicada al cultivo orgánico de todo tipo de frutos que luego procesa en forma amigable con el medioambiente. Como resultado, se obtienen frutos frescos, congelados y deshidratados, mermeladas, jugos y productos de repostería / pastelería, que se comercializan en tiendas en Chile y en el extranjero. En la elaboración se utilizan frutos de cultivos propios, pero también frutos y productos de otros(as) pequeños(as) agricultores(as) de la zona. Esto permite generar empleo estable con sueldos dignos y viabilizar la existencia de pequeños(as) agricultores(as) a través de un pago justo por sus excelentes productos.	1992	Región del Bío-Bío
▶ Britec-Energía solar	Generar oportunidades laborales remuneradas y de capacitación constante en el CET de Colina, fabricando colectores solares para agua caliente.	Entre sus productos están Solar Térmica, Solar Fotovoltaica, Innovación y Calefacción.	2011	Región Metropolitana
▶ Broota	Ser la red de emprendimientos más grande de Latinoamérica.	Red de emprendimientos que conecta personas con ideas, posibilitando el acceso a perfiles de esta.		Región Metropolitana

▶ Cerco Constructora	Visión: constructora CERCO espera contribuir al desarrollo de nuestra sociedad mediante la ejecución de proyectos de ingeniería, logrando el crecimiento y desarrollo personal de cada una de las personas que integran nuestro equipo de trabajo. Misión: finalizar la ejecución de nuestros proyectos con cero accidentes, trabajar con un alto estándar de calidad logrando así el reconocimiento y satisfacción de nuestros(as) clientes(as) para permanecer en el mercado de la construcción resguardando el compromiso y crecimiento personal de todo nuestro equipo en el tiempo.	Programa de reinserción laboral a través de la participación en el mercado de la construcción, mediante la ejecución de proyectos de ingeniería en infraestructura pública y privada, obras viales, obras civiles, obras de urbanización y movimientos de tierras.	2007	Región Metropolitana
▶ Comparte	Misión: promover, comercializar y exportar productos y alimentos artesanales de alta calidad con el fin de entregar dignidad y herramientas a pequeños(as) y medianos(as) productores(as) artesanales mejorando, con ello, sus ingresos y condiciones de vida.	Promoción, exportación y venta interna. Actúa como puente entre pequeños(as) y medianos(as) productores(as) en el mercado nacional e internacional, facilitando la comercialización de artesanías y alimentos gourmet de alta calidad. La compra de cualquier producto Comparte garantiza mejoras en las condiciones de vida de nuestros(as) productores(as) y reconoce el principio de justicia laboral, pues son ellos(as) quienes determinan el precio a percibir en cada una de las transacciones.	1989	Chile
▶ Constructora LyD	Misión: generar un impacto social y medioambiental positivo a través de nuestros procesos de gestión y operación, maximizando las oportunidades de desarrollo para nuestros(as) trabajadores(as) de una forma integral y con una permanente búsqueda de la excelencia gracias a la innovación. Agregar valor mediante el estudio y la gestión de proyectos de construcción, colocando a nuestros(as) trabajadores(as) en el centro, para juntos(as) construir mejores proyectos y superar las expectativas de nuestros(as) mandantes. Visión: ser reconocida como una empresa líder en el mercado de la construcción, por contar con un grupo humano unido, comprometido con la innovación y la calidad, con generar ambientes de trabajo buenos y seguros, y con dar oportunidades para el desarrollo integral de nuestros(as) trabajadores(as) y sus familias.	Servicios de construcción con bajo impacto ambiental y baja innovación.	1988	Región Metropolitana y Región de la Araucanía
▶ Cubiertos de madera	Intenta disminuir el uso de plásticos desechables. La empresa propone cubiertos desechables de madera en su reemplazo. Sus productos, biodegradables y compostables, se mantienen en armonía con el medioambiente, incluso desde su elaboración, ya que no se talan árboles para su producción.	Redefine la vajilla desechable con estilo y sustentabilidad. Nuestros productos son cuidadosamente diseñados para verse, sentirse y funcionar bien. Nuestros productos resisten alimentos y líquidos calientes o fríos. Productos: cubiertos de madera, platos y bowls.	2010	
▶ Cultiva Empresa	Misión: proveer soluciones innovadoras en materia de reforestación de cerros desprovistos de vegetación para empresas que requieran compensar el daño ambiental que generan, velando por el futuro desarrollo del bosque. Visión: anhelamos un desarrollo sustentable que reduzca el daño ambiental y compense aquello que no logre reducir, de manera de generar un equilibrio real y medible entre el impacto ambiental y su restauración.	Presentación y ejecución de Planes de Manejo Forestal, Compensación de Emisiones y asesorías especiales.	2010	Región Metropolitana
▶ Cumplo Chile	Visión: contribuir al desarrollo de una sociedad más justa.	Cumplo da una plataforma de financiamiento para que endeudarse sea más barato, y ahorrar, más rentable. Para ello crea una plataforma que conecta, de manera directa, personas y empresas, consiguiendo tasas de endeudamiento más bajas (menos de la mitad) para los(as) que piden, y elevando las tasas de ahorro para los(as) que prestan.	2011	Región Metropolitana
▶ Dandoo	Entregar beneficios gratuitos a las personas.	Dandoo es una página web donde los(as) usuarios(as) ganan conectividad por visualizar y puntuar publicidad. Dandoo reúne la publicidad de miles de marcas en un solo lugar. Allí, los(as) usuarios(as) acumulan puntos, equivalentes a dinero, por ver y valorar publicidades patrocinadas. Luego, canjean estos puntos por minutos, SMS o megas para un teléfono prepago o cuenta controlada. En el corto plazo buscan convertirse en una plataforma que permita a las personas acceder a otros múltiples beneficios como recargar la tarjeta 'Bip!'.	2013	Región Metropolitana
▶ Degraf	Busca aportar a un cambio radical de enfoque acerca de los residuos que, como sociedad, producimos a diario, brindando la posibilidad de minimizar los volúmenes que van a rellenos sanitarios u otros destinos poco sustentables, promoviendo el reciclaje de los aparatos eléctricos y electrónicos en un proceso que genere valor, trabajo y que disminuya los impactos negativos sobre el medioambiente.	Reciclar desechos provenientes de la industria gráfica, destrucción de información y activos estratégicos.	1982	Región Metropolitana

▶ Ducha Móvil		Es un optimizador de agua hecho de silicona para que las personas con escasos recursos puedan ducharse sin gastar más agua y tiempo de lo debido. La forma de esta ducha portátil permite que sea llenada por succión y ser manipulada con facilidad. La ubicación de los orificios en la base logra que el líquido salga dando la sensación de una ducha normal, dignificando el proceso.		Región Metropolitana (Renca)
▶ EcoPacto		Producción Biodiésel a partir de la recolección domiciliar de aceites vegetales usados. Ofrece reciclaje escolar y comercial.	2007	Región Metropolitana
▶ Edoome		Plataforma que busca facilitar la gestión de instituciones educacionales y, a la vez, conectarlas para que la comunidad educativa –estudiantes, profesores(as) y apoderados(as)– se comuniquen y compartan conocimientos y contenidos. Así, por ejemplo, los(as) profesores(as) pueden inscribirse y compartir planificaciones, mallas curriculares y exámenes que, a su vez, pueden ser usados por otros(as) profesores(as) o alumnos(as) como herramientas de estudio.	2013	
▶ Efizity		Informe mensual, gratuito y personalizado, que compara el consumo energético del hogar con el de vecinos(as) similares, clasificando al(a) usuario(a) en una escala de 1 a 100, siendo 1 el(la) más eficiente y 100, el(la) más gastador(a). También se muestra la cantidad de dinero que la familia podría ahorrar en un año si fuera más eficiente. Además, entrega consejos personalizados para ayudar a las personas a ser más eficientes con el uso de la luz y el agua. Esta comparación con los(as) pares genera, gradualmente, un cambio en el comportamiento de las personas, el cual, además, perdura en el tiempo.	2012	Región de O'Higgins (Rancagua)
▶ Ematris	En Ematris queremos servir a nuestros(as) clientes(as) para que generen impacto y bienestar para Chile, pasarlo bien mientras hacemos este trabajo y promover el aprendizaje y transformación de nuestros(as) clientes(as), nuestro entorno y nosotros(as) mismos(as).	Nuestra propuesta es ofrecer, desde una mirada integradora, un proceso de acompañamiento, de la innovación y el emprendimiento en el que se entrelazan los aspectos técnicos formales y las competencias genéricas.	2006	Región Metropolitana
▶ EmpreDiem	Misión: hacer tangible y fomentar el espíritu emprendedor de manera seductora y adecuada, con el fin de que toda persona interiorice esta nueva forma de aprovechar la vida para que generen cambios sociales que impacten en la sociedad. Visión: ser reconocida como la primera empresa que basa su modelo de emprendimiento e innovación en un proceso creativo, el cual se origina desde la curiosidad (mirando como niños(as), innovando como grandes), poniendo siempre a las personas y al entorno por encima las utilidades.	EmpreDiem es una empresa de gestión y capacitación, con foco en innovación social, que aborda problemáticas a través de tres enfoques, formando así un círculo virtuoso que une nuestros proyectos. LeanPlay es un juego que facilita la creación y transferencia de metodologías de innovación y emprendimiento adaptadas a las necesidades y al tiempo de los(as) usuarios(as), desde que tienen una idea hasta que la implementan; Balloon Chile es un proyecto de turismo cultural que dura 5 semanas, donde jóvenes profesionales del mundo sean quienes capaciten, en temas de negocios, a emprendedores(as) de una comunidad y, a la vez, conozcan Chile, dejando un aporte real en el lugar que visitan. Glocart es una plataforma virtual en la que se encuentran productos autóctonos chilenos que han pasado por un proceso de intervención.	2011	Región Metropolitana
▶ Emprende Joven	Visión: ser líderes universales en desarrollo de habilidades no-cognitivas. Misión: potenciar el esquema tradicional de aprendizaje implementando metodologías innovadoras de enseñanza.	Entregar herramientas y <i>coaching</i> educativos a liceos de enseñanza media, universidades y profesores.	2007	Región Metropolitana
▶ Epullen	Misión: introducir alimentos nativos de Chile con sabores gourmet, rescatando las tradiciones de nuestros antepasados, siempre manteniendo las características funcionales, saludables y el sabor de la miel de abeja.	Venta de productos alimenticios preparados con ingredientes naturales, nobles y saludables. Muchos de estos sabores son originarios y se identifican con el país; quínoa, chíca, harina integral, semillas y miel.	2006	Chile
▶ Flowing	Misión: abrir y mostrar, de forma simple y empática, diferentes problemáticas personales, familiares, sociales y ecológicas que se traducen en mala calidad de vida, destrucción, violencia, enfermedades físicas y psicológicas. Abrir y mostrar, de forma simple y empática, que estar enfermo(a) o estar sano(a) es simplemente una elección que cada cual realiza. Abrir y mostrar, de forma simple y empática, que el ser humano y el planeta no están determinados, que cada cual puede tomar una decisión, ser consecuente con ella y trabajar sistemáticamente para llevarla a cabo. Visión: vivir en paz y armonía con nosotros(as) mismos(as), con los(as) demás y con nuestro entorno, asumiendo que la tranquilidad interna es sinónimo de armonía personal, familiar y social y que para alcanzarla es necesario el trabajo sistemático, el esfuerzo y la disciplina. Por tanto, cada uno(a) es responsable de sus actos y de sus consecuencias, y está en nuestras manos cambiar y escribir una historia nueva.	Bases técnicas y teóricas del Método Langford. Procedimiento de trabajo con el Método Langford. El Método Langford en el PME.	2010	Chile

▶ FOCUS	Misión: desarrollar y fortalecer políticas y programas sociales innovadores, pertinentes, eficientes y eficaces, que impacten en las personas y en la sociedad, especialmente en los(as) más vulnerables. Visión: un mundo integrado en el cual cada persona tenga oportunidades y herramientas para ser protagonista de su propio desarrollo y el de la sociedad.	Los servicios que ofrece Focus se encuentran comprendidos en tres grandes áreas: Estudios, Asesorías, y Proyectos y Programas.	1992	
▶ FonoEmpleo		Entrega ofertas de trabajo.		Región Metropolitana
▶ Full Runners	Visión: convencidos de los beneficios del deporte a todo nivel, queremos motivar a que todo el país haga actividad física y deporte de forma continua y para toda la vida. Misión: dar un servicio personalizado con el mejor estándar para nuestros(as) miembros, para que ellos(as), siendo amateurs, puedan entrenar, entretenerse y vivir el deporte de la mejor manera posible.	Dentro de los servicios de FR está la asistencia para miembros en corridas oficiales, hidratación con Gatorade para entrenamientos grupales de <i>running</i> , asistencia en ruta para ciclismo, acceso a contratar otros servicios complementarios (<i>coaching</i> , pista, piscina, viajes, etc.), despacho a domicilio para miembros de FR.	2007	Región Metropolitana
▶ GE (Grupo Educativo)	Diseñar e implementar proyectos educativos con alto impacto en los aprendizajes de los(as) estudiantes(as) y sustentables en el tiempo.	Trabajamos acompañando en terreno a los agentes en la implementación de procesos de gestión escolar sustentables, formando líderes educativos y participando de la discusión en temas de políticas educativas innovadoras.	2008	Todo Chile
▶ GECCO (Gestión de Comunidades)		Diseña, implementa y gestiona estrategias de relacionamiento comunitario, creando confianza, generando oportunidades y administrando inversión social sostenible de gran impacto.		Región Metropolitana
▶ Gente Expresa	Misión: apoyar a emprendedores(as) en sus procesos de innovación social o materialización de negocios inclusivos que apuntan a reducir la pobreza en La Araucanía y a generar instancias de participación real para el desarrollo de la Región.	Gente Expresa es una empresa que busca mejorar los niveles de desarrollo humano, promoviendo la inclusión social y la construcción de sociedades solidarias y emprendedoras, en las que el liderazgo ciudadano y el trabajo colaborativo son estimulados, apoyados y promovidos. Lo hace a través de 3 grandes servicios: a. Vivienda, en la que han apoyado a más de 17.000 familias: 6.500 accedieron a viviendas nuevas y más de 10.000, a mejoramientos o ampliaciones. b. Capacitación: han capacitado a más de 3.000 personas a nivel urbano, rural e indígena. c. Innovación Social: apoyan a más de 100 innovadores(as) y emprendedores(as) sociales y crearon el Centro de Emprendimiento e Innovación Social AraucaníaHub.	1996	Región de la Araucanía
▶ Green Glass (Artesanos de botellas)	Green Glass busca salvar el mundo salvando botellas de la basura, a través de recicladores de base. Una vez recolectadas, se fabrican distintos productos como vasos, copas, lámparas y joyería, para atender la demanda local de regalos innovadores, de la industria de restaurantes y hoteles y del mercado internacional del comercio justo.	Fabrican distintos productos como vasos, copas, lámparas y joyería.	2009	Región Metropolitana
▶ Green Libros	Nuestra misión es facilitar el acceso a libros a cualquier persona, independientemente de su condición social, para que pueda cultivar el gusto por la lectura y ampliar sus horizontes.	Green Libros recolecta libros a través de buzones que se instalan en colegios, universidades, cafés literarios y puntos de reciclaje para luego donarlos o venderlos, con el fin de apoyar a fundaciones a mejorar sus bibliotecas.	2009	Región Metropolitana
▶ Gulliver (Agencia de Innovación)		Gulliver se desarrolla como una agencia de innovación que ha logrado gran experiencia en diseñar, desarrollar e implementar procesos sobre la base metodológica que garantiza resultados en medibles. Nuestras propias experiencias, sumadas a las de nuestros(as) aliados(as) estratégicos(as) y a la creciente demanda de las empresas por sostener en el tiempo sus negocios exigen, más que nunca, innovar.		Región Metropolitana
▶ Hora Salud		Consiste en un sistema que permite, a todas las personas inscritas en un consultorio de atención primaria público, solicitar horas médicas mediante el envío de un mensaje de texto (SMS). Gracias a Hora Salud, las personas, por medio de SMS, podrán reservar o anular horas de atención médica, además de recibir mensajes que les recuerden sus citas y les informen con respecto a temas importantes de su salud, recibiendo un servicio de calidad que les dará un mayor y mejor acceso a la salud, les generará satisfacción y fomentará la prevención. Ahorrarán tiempo, dinero, no tendrán que hacer filas ni esperar horas, lo que disminuirá principalmente, los contagios cruzados, las aglomeraciones y la ausencia laboral.	2013	Región Metropolitana

▶ IMPORTA	Misión: transformar los espacios intrapenitenciarios en talleres laborales y sociales que permitan promover y contribuir a la inclusión de individuos en vulnerabilidad social, gracias al desarrollo de productos sostenibles que privilegian tecnologías y materiales existentes en el mercado nacional, restituyendo las condiciones básicas humanas que han sido rotas durante el proceso de reclusión penal. Visión: convertirnos en la primera empresa inclusiva que establece y valida un modelo de negocio inclusivo y un modelo de intervención social sustentable, que pueda ser replicado y escalado en todas las cárceles del país.	Se preocupa por impactar positivamente en cada uno de los internos que participa en el proyecto, entregándoles la posibilidad de trabajar en la cárcel y, además, de ser parte de un equipo de personas preocupadas por su salud física y mental.	2010	Región Metropolitana (Cárcel de Colina)
▶ Impresión Uno	Misión: convertir las Tecnologías de la Información en un soporte para la innovación sustentable para las empresas. Ofrecer servicios innovadores para clientes(as) corporativos(as) y gubernamentales, bajo una filosofía de orientación al(a) cliente(a) y de Responsabilidad Social Empresarial. Ser un socio confiable, estratégico, flexible y proactivo en la búsqueda de soluciones innovadoras y en la búsqueda de una relación ganar-ganar con clientes(as) y proveedores(as). Crear ambientes y clima favorable para la investigación, desarrollo e innovación entre sus colaboradores(as), mediante la participación en equipos de innovación destinados a generar una cultura orientada al emprendimiento. Visión: ser la primera opción en <i>outsourcing</i> de Tecnologías de la Información a nivel local y regional, aportando gestión de calidad, innovación y sustentabilidad en nuestros servicios. Apoyar la continuidad operacional y productividad de los procesos de negocios de nuestros(as) clientes(as) con servicios ágiles, flexibles e innovadores que superen sus expectativas.	Servicio destinado a hacer más eficiente y estratégica la gestión de abastecimiento tecnológico de los departamentos de compras de las organizaciones medianas y grandes, mediante un contrato marco de abastecimiento de larga duración diseñado en la modalidad 'innovación abierta' con cada cliente(a) en particular. Esto asegura los niveles de abastecimiento de tecnología de punta, precios únicos, niveles de servicios para cada rango de usuarios(as) o faenas e incorpora los estándares deseados. Todo garantizado por el(la) fabricante de su preferencia.	1993	Región Metropolitana
▶ Inclusivo (de Techo)	Misión: disminuir la tasa de desempleo que afecta a las personas con discapacidad en Latinoamérica.	Originar empleo a través del apoyo a la formación de microfábricas sustentables en comunidades vulnerables y, de esta manera, fomentar la creación de trabajos, potenciando las habilidades propias de cada grupo e incentivando un proceso participativo entre pobladores(as) e Inclusivo. Así, cada microfábrica realiza productos y servicios valorados por el mercado, de calidad, trazabilidad y con el sello Inclusivo, convirtiendo a estos en sinónimo de superación de la pobreza.	2009	Argentina - Chile
▶ Insamar	Visión: mediante el uso de la tecnología, materias primas certificadas a través de estándares internacionales, el respeto por el medioambiente y la excelencia de servicio, ser reconocidos como una empresa ejemplar, de renombre a nivel nacional, como proveedores líderes en los mercados donde participamos. Misión: apoyar a nuestros(as) clientes(as) y consumidores(as) a reducir sus costos y mejorar sus desempeños, utilizando nuestra experiencia y altos estándares de calidad.	Insamar produce neumáticos reformados sobre cascos cuya vida útil terminó y neumáticos macizos a partir de residuos de neumáticos y <i>scrap</i> de otros procesos. Con estas acciones soluciona el problema concreto de la eliminación de productos de difícil reducción o degradación y que constituyen un problema mayor en la sociedad actual. Insamar tiene una Política Integrada de Gestión donde quedan expresados los compromisos y, además, capacita a su personal en los requerimientos de las normas mencionadas.	1969	Región de Valparaíso (Viña del Mar)
▶ Jardín Pintacuentos		Ofrece educación preescolar a niños(as) de 2 a 4 años, con diversas actividades recreativas.	2012	Región Metropolitana
▶ Karún	Evitan la contaminación por el plástico y dan una opción a los(as) consumidores(as) de comprar un producto de igual o mejor calidad a lo 'tradicional', pero basado en la sustentabilidad. Están demostrando con hechos que una empresa de moda puede ser rentable y a la vez no contaminar.	En Karún se produce todo con materias primas naturales, renovables, certificadas y locales. Usan madera nativa de árboles caídos, bosques certificados FSC y de demolición. Trabajan con lana natural y teñidos naturales (de la cebolla, el ají, la betarraga, etc.). Karún, actualmente, vende anteojos de sol de madera.	2010	Región de Magallanes
▶ La Bicicleta Gestión de Desarrollo	Misión: somos una empresa que busca gestionar e implementar el desarrollo a escala humana de manera justa y sostenible en todo nivel de organizaciones, a través de proyectos de impacto social y emprendimientos sociales de carácter sostenible.	Servicios de consultoría a organizaciones y empresas, de todos los rubros, enfocados a mejorar sus prácticas e incorporar estándares de sostenibilidad en su gestión y modelo de negocio, prácticas de evaluación interna y programas de mejoramiento. Apoyamos en la incorporación de políticas y prácticas de RSE y Certificación B.	2012	Región Metropolitana
▶ Late!	La visión y misión empresarial de Late! expresan el deseo de contribuir al desarrollo de un consumo ético en Chile y Latinoamérica, invitando a los(as) consumidores(as) a tomar otra actitud al momento de preferir un producto.	El producto es agua purificada, libre de sodio, embotellada bajo los más estrictos estándares de calidad de la industria. Tanto el agua como el proceso de embotellado garantizan que su calidad sea igual o superior a otras aguas embotelladas disponibles en el mercado. Ofrece al mercado productos <i>commodities</i> y dona el 100% de la utilidad que genera con esa venta. Con esto: 1. Se recaudan importantes recursos para financiar programas sociales en apoyo de niños(as) y jóvenes vulnerables. 2) Se pone a disposición del(de la) consumidor(a) un producto que le permite ser solidario(a) con su preferencia de compra y presionar, de esa forma, a otras a empresas a ser más solidarias.		Región Metropolitana

▶ Latitud 90	Generar experiencias positivas en las personas. A través de viajes y programas al aire libre buscamos que cada cliente(a) tenga una oportunidad de aprendizaje, formación y entretenimiento.	Ofrece servicios como cursos de educación al aire libre, viajes de estudios, programas para empresas, incentivos, consultoría, producción de congresos, turismo receptivo y administración de sitios de camping con hotelería. Sus servicios están enfocados a empresas y colegios con niños(as) en situación de vulnerabilidad.	1999	Región Metropolitana
▶ Lumni	Lumni conecta el interés de inversionistas de aportar al desarrollo de nuestro país a través de la educación superior, con la necesidad de financiamiento del(de la) estudiante a través de un innovador modelo que, a diferencia de los productos financieros tradicionales, se basa en los ingresos futuros del(de la) estudiante (sin avales ni garantías) y permite cubrir todos los gastos necesarios durante el período de estudio.	Lumni estructura y administra Fondos de Inversión en los que privados e instituciones aportan capital para patrocinar la educación superior técnica o universitaria de jóvenes talentosos(as) que no tienen los medios para hacerlo. A cambio, el(la) estudiante(a) se compromete a pagar un porcentaje fijo de su ingreso futuro durante un número predeterminado de meses.	2002	Región Metropolitana
▶ Musuchouse	Visión: vivimos en un mundo globalizado que comparte intereses y necesidades, y el diseño es parte de este universo, es por eso que nuestra visión consiste en hacer crecer y potenciar el mundo del diseño internacional a través de productos chilenos. Misión: Musuchouse es un mundo donde convergen nuestras dos dimensiones, lo que somos como chilenos(as) y lo que somos como ciudadanos(as) del mundo. El nuestro es un mundo enfocado en nuestras raíces, donde las ideas felices se mezclan con la magia; es un mundo donde hacemos productos inspirados por nuestra raíz latina, llena de amor, color e imaginación.	Diseño chileno dedicado a la creación, desarrollo, producción y comercialización de productos de diseño de autor. Productos: Selk'bag Pintxos al dedo Pantufas Zisli Armo shoes Mobiliario 100% Tazas TAWU Té y Café Copa Watt	2009	Región Metropolitana
▶ Neeo		Brinda asesoría y capacitación en empresas, colegios, municipalidades y fundaciones, para llevar el concepto de sustentabilidad a la práctica en la vida cotidiana, y para orientar en el uso responsable y solidario de las herramientas de comunicación digital, así como en la promoción de valores sociales y ambientales en esos canales.	2011	Región Metropolitana
▶ Papinotas	Generar comunicación efectiva entre padres/madres y colegios.	Papinotas permite a las escuelas comunicarse con los(as) apoderados(as) de forma directa, masiva y rápida, vía mensaje de texto de celular, sin necesidad de un aparato moderno, conexión a Internet o saldo. Este canal tiene casi un cien por ciento de penetración, lo que significa una comunicación efectiva y democrática, puesto que llega a toda la población.	2012	Región Metropolitana
▶ Parque del recuerdo	Misión: ser la primera preferencia del mercado, haciendo nuestro trabajo con sentido y excelencia, donde los parques sean un lugar de encuentro para la familia y la comunidad.	Servicios: templo y velatorio, lápidas, flores y coronas, floreros autolimpiantes, ceremonias especiales, memorial, ceremonias del recuerdo y apoyo coral.	1980	Región Metropolitana
▶ Pegas con sentido	Misión: atraemos talento, articulamos redes y posicionamos e inspiramos la cultura del sentido en el trabajo. Visión: una sociedad que se mueve en torno a la cultura del sentido.	Somos una consultora y plataforma de <i>headhunting</i> que apoya a instituciones del sector privado, público y civil, en la búsqueda de profesionales que aumenten su competitividad a nivel económico, social y ambiental disminuyendo la rotación y accediendo a los perfiles necesarios para alcanzar el éxito en las nuevas economías. Servicios: • búsqueda y selección de profesionales; • mentoría profesional; • consultorías y estudios.	2010	Región Metropolitana
▶ Plasma Water Sanitation System (PWSS)	Su invención busca revolucionar el acceso a agua potable por parte de la población; todo el desarrollo fue hecho desde Chile.	El PWSS es un sistema que somete el agua a alta presión, para luego ser atomizada y acelerada a altas velocidades. Posteriormente, es expuesta a un campo eléctrico que la convierte en partículas de plasma, eliminando el 100% de las bacterias o microbios presentes, para luego volver a convertirse en agua potable, sin riesgos para la salud de los(as) usuarios(as).	2011	Región Metropolitana (Campamento Fundo, San José de Cerrillos)
▶ Proqualitas	Creemos en las personas y en los propósitos movilizadores que promuevan modelos de relacionamiento organizacional enriquecidos de sentido humano. Creemos en la facilitación como metodología de trabajo.	Consultoría especializada que considera la propuesta de valor, una metodología de construcción colaborativa y resultados tangibles.	1989	Región Metropolitana
▶ Proyecto Huerto		Modelo de trabajo organizado y sistemático dirigido a mejorar el desarrollo social y las áreas verdes de sectores vulnerables. Este proyecto busca integrar a la comunidad con espacios urbanos subutilizados como herramienta para la mitigación de carencias alimenticias, educativas, económicas, estéticas y lúdicas. También es una opción sostenible mediante la implementación de sistemas de agricultura urbana en espacios comunes para diversificar y mejorar la calidad de la dieta, disminuir los gastos de la canasta básica y fomentar el desarrollo de micro-negocios.	2012	Región Metropolitana (Renca y Pudahuel)

▶ Puntaje Nacional	Reducir la brecha educacional, social y económica de Chile.	Plataforma online que ofrece material de estudio gratuito para preparar la PSU: ensayos online, clases vía <i>streaming</i> , guías y videos explicativos de materia y resolución de preguntas.	2010	Región Metropolitana
▶ Rembre	Visión: trabajar para lograr un medioambiente limpio, renovable, seguro y sustentable en Chile, Latinoamérica y el resto del mundo. Misión: apoyar a las organizaciones en el camino a la sustentabilidad en todos sus niveles, asesorando, capacitado, construyendo, reciclando e implementando o innovando en soluciones sustentables.	Servicios: sistemas de gestión de reciclaje, instalaciones de paneles termosolares, composición y operación de puestos limpios, talleres educativos y capacitación en responsabilidad ambiental, instalaciones parciales fotovoltaicos, asesorías en sustentabilidad.	2012	Región Metropolitana
▶ Route Green	Visión: los seres humanos somos depredadores de recursos naturales, directa o indirectamente, a través del consumo de productos elaborados. Por lo tanto, las elecciones que hacemos como consumidores(as) no solo nos afectan a nosotros(as) mismos(as), sino que, necesariamente, tienen un sinnúmero de efectos en el medioambiente y en la sociedad.	Venta de productos no tóxicos ni contaminantes, equilibrados y ecológicamente responsables. Están relacionados con la limpieza del hogar, con la alimentación y con productos para el uso personal.		Región Metropolitana
▶ Rupestre	Estimular un estilo de vida puro, sostenible y creativo, para que juntos(as) podamos construir un mundo mejor. Somos una familia de soñadores(as) que creemos en el poder de la colaboración para favorecer un cambio social. Pensamos que, poco a poco, conseguiremos impactar y cambiar el ritmo de las cosas. Insatisfechos(as) con el ecosistema global y dispuestos(as) a adoptar una forma de vida en sintonía con la naturaleza, hemos creado Rupestre, una marca 100% natural.	Calzado y accesorios Decoración/ Productos gourmet		Región Metropolitana
▶ Sanosnack		Venta de máquinas de <i>vending</i> saludable y sustentable. Son un canal de distribución de <i>snacks</i> saludables para empresas y colegios. Sanosnack instala máquinas de <i>vending</i> de última tecnología, 100% reciclables en todos sus componentes y de bajo consumo energético. Sanosnack busca diferenciarse siendo la primera Empresa B de esta industria en certificarse como tal, tomando no solo un compromiso con nuestros(as) clientes(as) sino que también con nuestros(as) proveedores(as) y trabajadores(as).	2012	Región Metropolitana
▶ Smartrip	Visión: ser la mejor alternativa para canalizar la Responsabilidad Social Empresarial de los hoteles de lujo de Sudamérica y la mejor opción para que los(as) clientes(as) sudamericanos(as) compren viajes de lujo. Misión: generar valor de la capacidad ociosa de los hoteles de lujo en temporada baja, para financiar programas sociales que potencien los destinos donde operan esos hoteles y sus comunidades y, a su vez, potencien la imagen de los hoteles de cara a su público objetivo y a las comunidades.	Smartrip es una plataforma web que ofrece los mejores hoteles del país a precios inmejorables. Lo que hace Smartrip es vender noches de hoteles que cuestan entre 300 y 2.000 dólares, con descuentos que van desde el 40% al 50% y, con esos recursos, financiar actividades sociales en las comunidades que apoyen el emprendimiento local. En la práctica, el hotel dona la pieza, pero participar en el programa mejora su imagen y hace un aporte a las comunidades, lo que, de paso, atrae a más turistas, sobre todo europeos(as) y estadounidenses, que buscan un turismo con sentido.	2013	Todo Chile
▶ TargetDDI		Consultoría estratégica en personas: <i>assessment center</i> , entrenamiento, selección, liderazgo, gestión del desempeño, etc.	1989	Región Metropolitana
▶ THOL	'Agua para todos'	Opera en Chile, instalando tuberías, estanques de agua potable, tomas de captación y toda la red de distribución de agua para comunidades rurales que no tienen acceso a las grandes redes sanitarias. Lo que partió como una herramienta para trasladar grandes tuberías en helicópteros para llegar hasta lugares aislados que habían sido víctimas de desastres de la naturaleza, hoy es un emprendimiento que trabaja con la consigna 'agua para todos' en diferentes comunidades, no solo las afectadas por inundaciones o terremotos.	2012	Estados Unidos
▶ Tools4Change		Tools4Change asesora a organizaciones sociales en estrategias de recaudación de fondos desde el sector privado, a través de campañas de comunicación, marketing social e iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.		
▶ TQV (Peluquería Te Quiero Verde)		Servicios varios de peluquería utilizando productos que poseen componentes naturales y orgánicos y están libres de parabenos y químicos agresivos (como el amoníaco o el formol).	2011	Región Metropolitana

▶ TriCiclos Reciclaje		TriCiclos es una Empresa B que desarrolla herramientas innovadoras para visibilizar el impacto ambiental de cada persona en su comunidad. Una de sus soluciones más emblemáticas es el Punto Limpio, que facilita a la comunidad un espacio donde las personas pueden llevar sus residuos inorgánicos destinados al reciclaje y, al mismo tiempo, aprender sobre sustentabilidad, materiales y consumo responsable. Algunos de sus Puntos Limpios están operados por recicladores de base en un modelo de negocio inclusivo.	2009	Región Metropolitana
▶ Trum Handcycles		Trum Handcycles es un producto que reconoce al(a) usuario(a) y su silla de ruedas como 'un todo' y, bajo este concepto, el diseño permite acoplar y desacoplar el sistema autónomamente, sin olvidar que lo más importante para un(a) usuario(a) de silla de ruedas es permanecer siempre con ella. Handcycle es un dispositivo que transforma la silla de ruedas en una bicicleta. - Tricycles son bicicletas para que personas de la tercera edad se desplacen de una manera segura. - Everywhere es un dispositivo que se adapta a la silla de ruedas y permite movilidad en terrenos adversos, como arena y pantanos.	2012	Región Metropolitana
▶ Veomás Coaching	En Veomás creemos en el poder que cada ser humano tiene para lograr lo que se propone. Creemos que somos cuerpo, lenguaje y emoción y que, cuando queremos cambiar o incorporar algo, tenemos que trabajar en esos tres dominios simultáneamente, hasta instalar una nueva coherencia entre ellos.	Veomás es una empresa de mujeres que ofrece una plataforma de desarrollo humano para el sur de Chile. Trabaja con personas -especialmente mujeres y jóvenes en situación de vulnerabilidad- a quienes apoya en el desarrollo de competencias emprendedoras y habilidades para la vida, y trabaja también con organizaciones -especialmente colegios- a quienes apoya y acompaña en procesos de mejora interna, principalmente gestión, liderazgo y convivencia escolar. Esto lo logra a través del <i>coaching</i> social, de programas de formación y desarrollo, y de asesorías y diagnósticos.		Región de los Lagos (Puerto Varas)
▶ VOZ	Entregar a los(as) artesanos(as) un medio de mantener su cultura, ofreciéndoles protección económica y artística de sus formas artesanales indígenas. Nuestros(as) artesanos(as) reciben el crédito y ganan regalías por sus diseños destacados en nuestra colección.	Venta de ropa que faculta a los(as) artesanos(as) indígenas y su oficio.	2011	Estados Unidos
▶ YOB		YOB articula, mediante los incentivos correctos, a empresas, beneficiarios(as) y otras organizaciones, generando nuevos negocios que entreguen valor a las partes, en igualdad de dignidad y bajo la lógica de emprendimientos reales, seguros y sustentables, siendo oportunidades concretas para personas en situación de pobreza que estén dispuestas a lograr sus objetivos con su esfuerzo. Una parte preponderante en este proyecto es la entrega de un bien que permita la mejora inmediata de la productividad del(de la) beneficiario(a) y también que este(a) se incorpore a la cadena de valor de la empresa.	2012	
▶ Fresh Water	La falta de agua es un problema global. Por esto, Fresh Water se ha propuesto ayudar a familias en sectores de escasez de agua para que puedan acceder a esta de manera gratuita.	Ofrecen un dispositivo que permite generar agua a partir del aire. A través de la condensación de las partículas de agua en el aire pueden generar de 8 a 15 litros de agua diarios.		Región Metropolitana

→ Nombre	Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo COOPEUMO
Año creación	1969
Ubicación geográfica	Peumo, Región de O'Higgins
N° de socios(as)	346
N° de trabajadores(as)	36
Activos	MM\$ 2.828 (año 2013)
Negocio actual	Venta de combustibles, fertilizantes, materiales de construcción, plásticos, etc.
<p>La cooperativa opera en las comunas de Peumo, Pichidegua, Las Cabras y San Vicente de Tagua Tagua y tiene como objeto principal impulsar la producción agropecuaria, agroindustrial y agroforestal de sus socios(as). Esto, mediante la prestación de servicios de cualquier naturaleza que los(as) socios(as) requieran, ofreciéndoles financiamiento, siendo el más importante el crédito agrícola alcanzando un valor total de MM\$ 1.342 en el año 2013.</p>	

→ Nombre	Cooperativa Agrícola Vitivinícola Loncomilla
Año creación	1959
Ubicación geográfica	San Javier, Región del Maule
N° de socios(as)	94
N° de trabajadores(as)	33
Activos	MM\$ 4.547 (Año 2013)
Negocio actual	Comercializar y procesar uva suministrada por sus socios(as) o terceros(as), transformándola en vino u otros productos derivados.
<p>En su mayoría, los(as) socios(as) de esta cooperativa son pequeños(as) propietarios(as) que tienen entre 3 y 10 hectáreas de terreno. La superficie total que maneja la sociedad asciende a 1.000 hectáreas, aproximadamente. La cooperativa nació como solución económica a la necesidad de unificar a los(as) muchos(as) pequeños(as) propietarios(as) de la zona.</p> <p>Importante destacar que esta empresa cooperativa logró, durante 2013, exportaciones a los siguientes países: Canadá, China, Italia, Francia, Dinamarca, Reino Unido, Bélgica, Grecia, República Checa y Alemania, por un total de (FOB MUS\$) 4.094.</p>	

→ Nombre	Cooperativa de Servicio de Abastecimiento de Agua Potable y Saneamiento Ambiental de la Comunidad de Maule
Año creación	1969
Ubicación geográfica	Maule, Región del Maule
N° de socios(as)	678
N° de trabajadores(as)	9
Activos	MM\$ 669
Negocio actual	Captación, purificación y distribución de agua potable a socios(as) y usuarios(as). A mediados de 2013 se inició el proceso de estudio y preparación de la demanda del consumo de agua potable para el periodo 2014-2029 y, así, determinar las obras de infraestructura necesarias para satisfacer esta demanda y elaborar un cronograma con las obras a ejecutar.

→ Nombre	Cooperativa Eléctrica Los Ángeles
Año creación	1957
Ubicación geográfica	Loa Ángeles, Región del Bío-Bío
N° de socios(as)	9.305
N° de trabajadores(as)	
Activos	MM\$ 16.589 (2013)
Negocio actual	Proveer de energía eléctrica a sus socios(as) y clientes(as).
<p>La cooperativa tiene una red de distribución que supera los 3.000 kilómetros de líneas, abasteciendo de energía eléctrica a las comunas de los Ángeles, Mulchén, Santa Bárbara, Quilleco y Laja. En el año 2012, la entidad suministró energía eléctrica a 16.294 servicios conectados, entre socios(as) y usuarios(as) no socios(as).</p> <p>En el año 2014, la cooperativa ocupó el 6° lugar del ranking de calidad de servicio elaborado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, entre 34 empresas de distribución eléctrica.</p>	

→ Nombre	Cooperativa de Servicios Educativos Windsor School
Año creación	1973
Ubicación geográfica	Valdivia, Región de Los Ríos
N° de socios(as)	1.114
N° de trabajadores(as)	105
Activos	MM\$ 3.003 (2013)
Negocio actual	Crear y mantener establecimientos educacionales.
<p>De acuerdo con el Art. N° 2 de sus Estatutos, la cooperativa tiene por objeto colaborar con las labores docentes del Estado, en todas sus manifestaciones, pudiendo, al efecto, crear y mantener establecimientos educacionales de instrucción prebásica, básica y media; crear y mantener escuelas, academias e institutos u organismos similares, con sus cursos correspondientes, destinados al perfeccionamiento profesional y a la capacitación ocupacional; y toda otra actividad relacionada con lo anterior, sin limitación alguna, incluso mediante la asociación con otras personas naturales o jurídicas constituidas o que se constituyan en el futuro.</p> <p>Es un establecimiento educacional privado y laico que imparte el idioma inglés desde el nivel parvulario. Enfatiza la excelencia académica y el desarrollo personal artístico, valórico y deportivo de sus alumnos y alumnas.</p>	

→ Nombre	Cooperativa de Consumo Responsable de Valdivia La Manzana
Año creación	2009
Ubicación geográfica	Valdivia
N° de socios(as)	209
Socias mujeres	135
Socios varones	73
Socios personas jurídicas	1
N° de trabajadores(as)	2
Activos	5.300.000 aprox.
Objeto social	Suministrar a los socios y socias, sus familias y terceros, artículos y mercaderías de uso personal y doméstico, con el objeto de mejorar su calidad de vida y condiciones económicas.
<p>La cooperativa La Manzana se define como una (...) cooperativa de familias del sur de Chile, interesadas en consumir, responsablemente, productos locales y orgánicos que garanticen una alimentación sana, favoreciendo a los(as) productores(as) locales, en especial a aquellos(as) que producen de forma limpia.</p> <p>La Cooperativa de Consumo Responsable La Manzana busca ser una plataforma comercial y de promoción para los(as) productores(as) locales y orgánicos(as) de la Región de los Ríos, basada en principios de comercio justo, que potencie el desarrollo de la agricultura familiar campesina, la salud de los(as) consumidores(as) y de nuestro entorno natural, a través de una alimentación saludable (...).</p> <p>Actualmente han logrado diversificar la forma de vender sus productos, haciéndolo a través del local que tienen en pleno centro y con ofertas que incluyen canastas básicas de alimentos, otras canastas periódicas que las socias y socios retiran directamente del local comercial, procurando una relación para con sus clientes(as), cercana, habitual, humana y comunitaria.</p> <p>Mantienen informados(as) a sus socios(as) a través de <i>newsletters</i> y disponen de una página, a través de la cual se pueden comprar sus productos.</p>	

→ Nombre	Cooperativa Campesina Apícola Valdivia Limitada, de sigla APICOOP
Año creación	1998
Ubicación geográfica	Paillaco, Región de Los Ríos
N° de socios(as)	116
N° de trabajadores(as)	16
Activos	MM\$ 3.572 (Año 2013)
Negocio actual	Comercialización de miel para exportación directa vía Comercio Justo.
<p>Reúne a 116 pequeños(as) agricultores(as), entre ellos(as) un 30% correspondiente a la etnia mapuche huilliche. El resto son pequeños(as) parceleros(as) que han tenido problemas para diversificar otras áreas productivas y poder incrementar sus ingresos. Se agregan 8 organizaciones (entre ellas cooperativas pehuenches y campesinas) de todo el país, con quienes se formó una verdadera red de comercialización, las que aglutinan a unos(as) 500 productores(as) apícolas.</p> <p>Importante destacar que esta empresa cooperativa logró, durante 2013, exportaciones a los siguientes países: Italia, Francia, Suiza, Reino Unido, Holanda y Alemania, por un total de (FOB MUS\$) 2.523.</p>	

→ Nombre	Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión Limitada, de sigla COLUN
Año creación	1949
Ubicación geográfica	La Unión, Región de Los Ríos
N° de socios(as)	765
N° de trabajadores(as)	766
Activos	MM\$ 256.033 (año 2013)
Negocio actual	Comercialización de productos lácteos
<p>En la X Región, uno de los rubros destacables es la producción de leche, siendo COLUN quien ocupa el tercer lugar en la producción de leche fluida (19,2%) y es líder en la producción de quesos, con un 33,5% de participación en la industria láctea nacional.</p> <p>Importante destacar que esta empresa cooperativa logró, durante 2013, exportaciones a los siguientes países: Argelia, Marruecos, Venezuela, Colombia, República Dominicana, Cuba, Guatemala, México, Perú, Brasil, Bolivia, Arabia Saudita, Japón, Singapur, Corea del Sur, China, Dinamarca, España, Georgia, Rusia y Alemania, por un total de (FOB MUS\$) 56.259.</p>	

→ Nombre	Cooperativa Agrícola y de Servicios Ltda. COOPRINSEM
Año creación	1969
Ubicación geográfica	Osorno, Región de Los Lagos
N° de socios(as)	334
N° de trabajadores(as)	640
Activos	MM\$ 52.403 (2013)
Negocio actual	Venta de insumos y servicios agropecuarios, venta de combustibles y agroquímicos.
<p>La misión de la cooperativa es proveer tecnologías, servicios y productos, de la manera más eficiente posible, para maximizar la rentabilidad de sus cooperados(as) y clientes(as) manteniendo una cooperativa sólida al servicio del sector agropecuario.</p> <p>En marzo de 2014, la entidad comenzó a implementar SAP, un sistema informático de alto nivel, cuyo costo fue de \$1.000.000.000.</p> <p>Para el año 2014 se tiene programado inaugurar la nueva sucursal de Purranque y la ampliación del Centro de Distribución de Osorno.</p>	

→ Nombre	Cooperativa de Ahorro y Crédito MUJERCOOP
Año creación	1955
Ubicación geográfica	Santiago, Región Metropolitana.
N° de socios(as)	1.850
N° de trabajadores(as)	
Activos	MM\$ 1.048
Colocaciones totales	MM\$ 844

→ Negocio actual	<p>Entregar servicios de intermediación financiera a sus socios(as).</p> <p>Esta cooperativa se creó en 1955, con 74 mujeres trabajadoras de casa particular, que no eran sujetos de crédito por sus bajos ingresos, las cuales se unieron para cubrir esta necesidad y fomentar el ahorro entre ellas, pudiendo así solucionar su necesidad crediticia a través de la cooperativa.</p> <p>El resguardo y manejo de forma rentable de los recursos de las socias constituye una de las mayores responsabilidades financieras de la entidad.</p>
-------------------------	---

→ Nombre	Cooperativa Abierta de Vivienda CONAVICOOP
Año creación	1975
Ubicación geográfica	Santiago, Región Metropolitana
N° de socios(as)	31.358
N° de trabajadores(as)	171
Activos	MM\$ 73.253 (2013)
Negocio actual	<p>Construcción de viviendas para sus socios(as).</p> <p>La cooperativa construyó, en el año 2013, 3.332 viviendas, totalizando más de 41.000 viviendas desde su fundación entre las regiones de Valparaíso y La Araucanía. La entidad ha mantenido su compromiso con la calidad de las viviendas construidas.</p> <p>Durante el año 2013 ingresaron a la cooperativa 1.586 socios(as), a diversos programas habitacionales entre las regiones de Valparaíso y La Araucanía, y se logró que 1.054 socios(as) obtuvieran subsidio habitacional a través de la cooperativa.</p> <p>En el año 2013 se adjudicaron 2.011 viviendas a sus socios(as).</p>

ANEXO 3

PAUTAS

GUIÓN TEMÁTICO ENTREVISTAS FUNDADORES(AS)

Introducción

Primero que nada, muchas gracias por entregarnos un poco de tu tiempo para esta investigación. Antes de empezar, quisiera comentarte que todo lo que salga de nuestra conversación es confidencial. La información se utilizará de manera agregada y nunca identificando con nombre a las personas. Nuestro objetivo es conocer cómo hacen lo que hacen ustedes en _____, sin ánimo de evaluar sus prácticas en términos de buenas o malas.

Queremos conocer cómo es esta organización en términos, no solo de su trabajo, sino también entendiendo su cultura y clima laboral, conocer a las personas que forman esta organización, saber qué hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Por lo mismo, te pido me puedas contar, con la mayor cantidad de detalles posible, sobre los temas que iremos tocando. No existen respuestas incorrectas ni información irrelevante. Me interesa, sobre todo, conocer tu visión personal sobre lo que aquí se hace.

¿Me autorizas a registrar esta conversación?
Es solo para efectos del análisis.

Para empezar, quisiera que me contaras, con la mayor cantidad de detalles posible, cómo fue que surgió esta organización.

→ Indagar en:

- A. Cómo fue que surgió la idea de negocio.
- B. Trayectoria hacia la formalización de la empresa (de la idea a la empresa), en cuanto a tiempo, obstáculos, desafíos, facilitadores.
- C. Quiénes participaron del proceso de creación de la organización.
- D. Origen del financiamiento.
- E. Rol atribuido al aporte de 'terceros'.
- F. Visión de la empresa tradicional y visión de la empresa que querían crear, en cuanto a las características que querían imprimirle.

Cuéntame, por favor, cómo es un día cotidiano en tu trabajo.

→ Indagar en:

- A. Tareas diarias (tipo, características, vinculación con otros(as)).
- B. Prácticas de equipo y cómo se generan, tanto las relacionadas directamente con sus responsabilidades como las de camaradería.
- C. Relación con jefaturas y/o subordinados(as).
- D. Vinculación con agentes que no pertenecen directamente a la organización.
- E. ¿Percibes tu trabajo como diferente a otros? ¿En qué sentido? ¿Qué percepción tienes respecto de las otras empresas?
- F. Percepción respecto de la relación entre el trabajo y tus intereses personales.
- G. Vinculación con los(as) clientes(as) de la empresa.

¿Cómo caracterizarías los procesos de trabajo en esta organización?

→ Indagar en:

- A. Clima organizacional.
- B. Características del equipo de trabajo (homogeneidades y heterogeneidades).
- C. Concepto de colaboración. Si usa la palabra, indagar en a qué se refiere con ello, en qué se ve reflejado, qué implica, cuál es el impacto, etc. Pedir ejemplos. ¿Se hace referencia al trabajo interno y externo?, ¿o solo a uno de los dos?
- D. Espacios físicos donde se generan estos procesos de trabajo y momentos, tiempos, etc.
- E. Valores positivos asociados al trabajo de la organización.
- F. Dificultades que han enfrentado y soluciones. Pedir ejemplos.
- G. Procesos de evaluación de desempeño individual y organizacional.
- H. Rentabilidad, mejora continua.

¿Cuáles dirías que son tus aportes más importantes a esta organización?

→ Indagar en:

- A. Tipo de aportes.
- B. Explicitar y movilizar inquietudes personales.
- C. Espacios y oportunidades para proponer cambios y generarlos.

¿Cuáles dirías que son los aportes más importantes de la gente que trabaja en la organización?

→ Indagar en:

- A. Tipos de aportes.
- B. Explicitar y movilizar inquietudes personales.
- C. Espacios y oportunidades para proponer cambios y generarlos. Pedir ejemplos.

¿Cómo evaluarías, en general, la experiencia que has tenido en esta organización hasta ahora?

→ Indagar en:

- A. Cómo fue en un inicio y cómo es ahora, si es que ha cambiado.
- B. Influencia en su estilo de vida, valores personales, desarrollo profesional, tiempo dedicado a su vida personal, etc.
- C. Retribución económica.
- D. Si se percibe el aporte social y cómo.

GUIÓN TEMÁTICO ENTREVISTAS TRABAJADORES(AS)

Introducción

Primero que nada, muchas gracias por entregarnos un poco de tu tiempo para esta investigación. Antes de empezar, quisiera comentarte que todo lo que salga de nuestra conversación es confidencial. La información se utilizará de manera agregada y nunca identificando con nombre a las personas. Nuestro objetivo es conocer cómo hacen lo que hacen ustedes en _____, sin ánimo de evaluar sus prácticas en términos de buenas o malas.

Queremos conocer cómo es esta organización en términos, no solo de su trabajo, sino también entendiendo su cultura y clima laboral, conocer a las personas que forman esta organización, saber qué hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Por lo mismo, te pido me puedas contar, con la mayor cantidad de detalles posible, sobre los temas que iremos tocando. No existen respuestas incorrectas ni información irrelevante. Me interesa, sobre todo, conocer tu visión personal sobre lo que aquí se hace.

**¿Me autorizas a registrar esta conversación?
Es solo para efectos del análisis.**

Para empezar, quisiera que me contases en qué consiste tu trabajo acá en _____.

→ Indagar en:

- A. Hace cuánto tiempo que tiene este trabajo en específico.
- B. Cuáles son sus principales responsabilidades y objetivos.
- C. Con quiénes se relaciona.
- D. En qué parte de la estructura jerárquica se encuentra (cuenta con equipo a su cargo, cuenta con jefaturas a las que responder).

Cuéntame cómo llegaste al puesto de trabajo que tienes hoy en esta organización.

→ Indagar en:

- A. Tipo de trabajos que tuvo con anterioridad (dentro y fuera de la organización).
- B. Intereses o razones que motivaron la decisión de tomar este cargo.
- C. Razones que motivaron la decisión de trabajar en esa(s) organización(es).
- D. Expectativas y aprensiones de trabajar en este lugar.
- E. Forma en que llegó a trabajar a ese lugar.
- F. Influencia de la misión y visión de la empresa.

Cuéntame, por favor, cómo es un día cotidiano en tu trabajo.

→ Indagar en:

- A. Tareas diarias (tipo, características, vinculación con otros(as))
- B. Jornada y lugar de trabajo.
- C. Prácticas de equipo y cómo se generan, tanto las relacionadas directamente con sus responsabilidades como las de camaradería.
- D. Relación con jefaturas y/o subordinados(as).
- E. Vinculación con agentes que no pertenecen directamente a la organización.
- F. ¿Perciben su trabajo como diferente a otros?, ¿en qué sentido?, ¿qué percepción se tiene respecto de las otras empresas?
- G. Percepción respecto de la relación entre el trabajo y sus intereses personales.
- H. Resultados de su trabajo y de la organización.
- I. Vinculación con los(as) clientes(as) de la empresa.

¿Cómo caracterizarías los procesos de trabajo en esta organización?

→ Indagar en:

- A. Clima organizacional.
- B. Características del equipo de trabajo (homogeneidades y heterogeneidades).
- C. Concepto de colaboración. Si usa la palabra, indagar en a qué se refiere con ello, en qué se ve reflejado, qué implica, cuál es el impacto, etc. Pedir ejemplos. ¿Se hace referencia al trabajo interno y externo?, ¿o solo a uno de los dos?
- D. Espacios físicos donde se generan estos procesos de trabajo y momentos, tiempos, etc.
- E. Valores positivos asociados al trabajo de la organización.
- F. Dificultades que se han enfrentado y soluciones. Pedir ejemplos.
- G. Procesos de evaluación de desempeño individual y organizacional.
- H. Rentabilidad, mejora continua.

¿Cuáles dirías que son tus aportes más importantes a la organización?

→ Indagar en:

- A. Tipos de aportes.
- B. Explicitar y movilizar inquietudes personales.
- C. Espacios y oportunidades de proponer cambios y generarlos. Pedir ejemplos.

¿Cómo evaluarías, en general, la experiencia que has tenido en esta organización hasta ahora?

→ Indagar en:

- A. Cómo fue en un inicio y cómo es ahora, si es que ha cambiado.
- B. Influencia en su estilo de vida, valores personales, desarrollo profesional, tiempo dedicado a su vida personal, etc.
- C. Retribución económica.
- D. Si se percibe el aporte social, y cómo.

GUIÓN TEMÁTICO FOCUS GROUP TRABAJADORES(AS)

Introducción

Primero que nada, muchas gracias por entregarnos un poco de su tiempo para esta investigación. Antes de empezar, quisiera comentarles que todo lo que salga de nuestra conversación es confidencial. La información se utilizará de manera agregada y nunca identificando con nombre a las personas. Nuestro objetivo es conocer cómo hacen lo que hacen ustedes en _____, sin ánimo de evaluar sus prácticas en términos de buenas o malas.

Queremos conocer cómo es esta organización en términos, no solo de su trabajo, sino también entendiendo su cultura y clima laboral, conocer a las personas que forman esta organización, saber qué hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Por lo mismo, les pedimos nos puedan contar, con la mayor libertad posible, sobre los temas que iremos tocando. No existen respuestas incorrectas ni información irrelevante. Nos interesa, sobre todo, conocer su visión personal sobre lo que aquí se hace.

**¿Nos autorizan a registrar esta conversación?
Es solo para efectos del análisis.**

Para empezar, quisiéramos que cada uno se presente con nombre, edad, cuánto tiempo lleva en _____ y que rol cumple en la organización.

Cuéntenos cómo llegaron a esta organización y cuáles fueron las razones que motivaron la decisión.

→ Indagar en:

- A. Forma en que llegaron a trabajar a ese lugar (postulación, recomendación de un amigo, etc.).
- B. Si los tipos de trabajos que tuvieron con anterioridad eran similares al actual.
- C. Razones o intereses que motivaron la decisión de trabajar en esa(s) organización(es).
- D. Expectativas y aprensiones de trabajar en este lugar.
- E. Influencia de la misión y visión de la empresa.

Cuéntenos, por favor, cómo es un día cotidiano en su trabajo, cuáles son las características de trabajar acá.

→ Indagar en:

- A. Jornada y lugar de trabajo.
- B. Cómo se estructuran los equipos de trabajo (por temática, formación profesional, edad, género, etc.).
- C. Clima laboral en cuanto a las relaciones interpersonales y al ambiente que se vive (si es formal/informal, serio/amigable, estresado/relajado, ruidoso/silencioso).
- D. Relación con jefaturas y/o subordinados(as).
- E. Concepto de colaboración. Si usa la palabra, indagar en a qué se refiere con ello, en qué se ve reflejado, qué implica, cuál es el impacto, etc. Pedir ejemplos. ¿Se hace referencia al trabajo interno y externo?, ¿o solo a uno de los dos?
- F. Valores positivos y negativos asociados a trabajar acá. Qué es lo que más valoran de trabajar acá y qué es lo que menos.
- G. Influencia en su estilo de vida, valores personales, desarrollo profesional, tiempo dedicado a su vida personal, inclusión de la familia en actividades de la organización, etc.

¿Existen espacios en la organización para proponer, cuestionar, generar cambios?

→ Indagar en:

- A. Si existen espacios y oportunidades de proponer cambios y generarlos. Pedir ejemplos.
- B. Si es posible explicitar y movilizar inquietudes personales.

(Footnotes)

1 Al inicio de esta actividad el equipo de trabajo de Proyecto Importa estaba constituido por siete internos. Seis de ellos participaron del kick-off. Después de esta primera actividad, uno de los internos presentes, más el interno que no participó de la actividad, fueron expulsados de Proyecto Importa según las regulaciones de la empresa.

