

**Análisis Organizacional Comunidad Estación Polpaico, Til Til 2018**  
Sistematización de lo observado durante intervención comunitaria para facilitar el análisis social.

Autor: Shlomidt Shields  
Fecha: Mayo 2018

Lo que usted encontrará:

- A. *Organización- ambiente.*
- B. *Cultura y cultura organizacional.*
- C. *Estructura.*
- D. *Comunicación.*
- E. Poder, autoridad y liderazgo.
- F. *Conflictos.*
- G. *Descripción, evaluación de cargos y desempeño.*
- H. *Motivación.*
- I. *Clima.*

## Sistematización de información

### A) Organización- ambiente

*Su historia, creación, momentos críticos, cambios y transformaciones de importancia. Relaciones entre la organización y la sociedad, y cómo esta se inserta en la comunidad. Lo que la comunidad cree que aporta, su reputación, y lo que ha hecho. ¿Es valorado en la comunidad pertenecer a la junta de vecinos? ¿Cómo se considera?*

#### **Algunos antecedentes de su Historia:**

Comprendemos la descripción de la comunidad Estación Polpaico desde su historia. Esta nos permitirá interiorizarnos en su organización y diferenciarla de lo que forma parte de su ambiente, o de aquello que es externo a la comunidad.

La comunidad tiene sus orígenes entre la década de 1920 y 1940, periodo en el que se levantan las primeras viviendas producto de la llegada de empresas y del ferrocarril, fomentando la migración obrera. Sumado a esto se producen las primeras tomas de terreno a las orillas del río, tomas que persisten hasta el día de hoy.

En sus orígenes, prevalecía el Balneario llamado El Tumbao, lugar de belleza significativa y naturaleza aprovechada para la recreación social.

#### **Momentos críticos, cambios y transformaciones de importancia:**

Es de relevancia considerar algunos eventos históricos que nos permiten comprender el origen de la actual conformación o estructura social de la localidad. Uno de ellos es que entre 1920 y 1940 aparece la primera junta de vecinos de Polpaico, la que posteriormente da paso a 4 juntas de vecinos más, producto de la distribución de las familias sectorizando la localidad. Esto es relevante como antecedente para comprender las normativas territoriales que se han instalado en Polpaico, forjando y reafirmando distinciones (en el sentido de Bourdieu) entre las localidades a pesar de la poca distancia entre ellas.

En cuanto a otros eventos de importancia, se ha logrado identificar momentos críticos en la historia de Polpaico asociados a la llegada de empresas privadas y a eventos de carácter medioambiental. La década de los 90s trajo consigo sequía, afectando el paisaje de la comuna, disminuyendo la producción agrícola y dejando a la población enfrentar la compleja realidad del agotamiento de los recursos hídricos. Asociado a esto, este evento coincide con el comienzo de los trabajos de empresas dedicadas, en su mayoría al sector primario (agrícolas, de extracción minera, forestales, entre otras) que hasta el día de hoy tienen en vigencia su funcionamiento. Es de importancia considerar que la agricultura es la principal fuente laboral de Polpaico, lo cual significa trabajos por temporada (temporeros) y en general “a trato”, cuestión propia de la flexibilidad laboral.

#### **Relaciones entre la comunidad y la sociedad:**

Hasta el momento y sobre este punto, sólo hemos logrado indagar en aspectos más bien generales y que esperamos pronto sean acompañados de datos que den evidencia y

argumento fidedigno de cómo Estación Polpaico se inserta en la sociedad chilena, en relación con la municipalidad de Til Til y las empresas privadas.

Sabemos que Til Til tiene dificultades que se asocian a centralismo, la desigualdad socioeconómica y la segregación social, ya que se trata de una de las tantas comunas que menos aporta a los fondos generales municipales, debido a los bajos salarios presentes en la mayoría de los hogares de la comuna y que, por lo tanto, cuenta con pocos recursos para invertir por habitante. Sin embargo, esto se acrecienta cuando observamos la realidad de la localidad de Polpaico y aún más la de Estación Polpaico.

Muchas veces, las localidades más pobres no sólo deben enfrentar problemáticas asociadas a la pobreza económica, sino que esto trae consigo la exclusión social. En este sentido, es relevante mencionar que existe una caracterización negativa hacia Polpaico como “el peor sector de toda la comuna” y que a su vez esto ha contribuido a dar forma a la construcción social de la realidad de sus propios habitantes. La pobreza no solo se convierte en una condición o situación de tipo económica, sino que en una condición de exclusión social producto de otros elementos que en la sociedad moderna, conforman la pobreza multidimensional.

Polpaico debe lidiar con la falta de servicios de urgencia en salud, las problemáticas de contaminación debido a las labores de empresas privadas, precarización laboral, bajos salarios y desempleo, que de manera sistemática funcionan como mecanismos de exclusión social y que a su vez contribuyen al deterioro de la calidad de vida de sus habitantes sintomatizado en altas tasas de drogadicción, jóvenes con pocas expectativas sobre su futuro, altas tasas de embarazo adolescente, baja participación comunitaria, social y pública, el poco acceso efectivo a la educación superior, entre otros aspectos. Es así como llegamos al sentimiento de aislamiento y de exclusión que los propios habitantes de Estación Polpaico manifiestan, percepción y sentimiento de exclusión como resultado de los distintos aspectos mencionados con anterioridad, que además deterioran el tejido social producto de la poca retribución y participación del crecimiento (o chorreo), ya que “*se analizan las características socioeconómicas, que influyen más directamente en la percepción de las personas sobre sus posibilidades de acceder al bienestar y que, por lo tanto, contribuyen a conformar actitudes y comportamientos que facilitan o dificultan el logro de acuerdos sociales*”, acuerdos o pactos sociales que sólo se logran con una sociedad cohesionada.

En este sentido, la relación entre Estación Polpaico con la sociedad puede ser descrita también por medio de la vinculación con la municipalidad y con las empresas. De inmediato, podemos decir que sobre ambas entidades, existe una percepción negativa (que en el caso de la municipalidad es mutuo) y un vínculo forjado desde el paternalismo.

El conflicto social por la basura, puede demostrar en parte como se construye el vínculo entre la comunidad y estas dos entidades que también forman parte del ambiente (o la parte exterior) de la comunidad. Si bien la comunidad se ha manifestado en las calles

demostrando el rechazo a esta situación, ha hecho que la desconfianza sobre las instituciones aumente debido a que, hasta el momento, todo ha sido favorable al sector privado, por lo que nuevamente para este conflicto, lo privado ha ejercido más poder por sobre los intereses públicos. El aumento de la desconfianza sumado a la baja participación comunitaria en los asuntos públicos, ha concluido en una baja gestión entre el municipio y las organizaciones intermedias. El bajo nivel colaborativo y bajo relacionamiento entre las organizaciones intermedias y las instituciones estatales se ha reemplazado por el asistencialismo que va en ayuda individualizada (lo cual aumenta aún más los conflictos entre vecinos) atomizando aún más a los individuos, y por otro lado fomenta el paternalismo y la dependencia de la comunidad de Estación Polpaico hacia las empresas.

Las instituciones estatales y gubernamentales a partir de las distintas políticas públicas, son las encargadas de contrastar los efectos del capitalismo, fomentando mecanismos que permitan a cualquier individuo tener una vida digna y de acceso al bienestar social, “*los actores sociales deben sentirse parte del todo y estar dispuestos a ceder en sus intereses personales en aras del beneficio conjunto*” pero para generar conciencia colectiva y solidaridad social, sólo es posible permitiendo el acceso al crecimiento, mientras que, por el contrario, en Estación Polpaico sus habitantes se sienten excluidos y fuera del sistema, por lo que esto puede explicar que tengan una menor predisposición a ser solidarios con su propia sociedad e incluso con su propia comunidad. Por lo tanto, si bien comprendemos la importancia del empoderamiento, la autogestión y de la formación de sujetos activos, es importante identificar los elementos que funcionan como facilitadores o no de estos procesos.

Se puede inferir que existe una inserción en la sociedad que aún se busca.

### **b) Cultura y cultura organizacional**

- *Mitos, definición de un buen actor o mal.*
- *Como son las relaciones entre los actores.*
- *Creencias sobre cortos o largos plazos (si piensan al día a día o se proyectan).*
- *Héroes y villanos.*
- *¿Cuál es el valiente? ¿El hombre símbolo? ¿El valiente de la comunidad? ¿Con lo que creen de líder se puede conocer?*
- *Valores compartidos, sistema normativo, grado de consenso entre las normas, características de una comunidad ideal.*
- *Compatibilidad entre estilo de vida individual y comunitario.*

#### **Mitos, definición de un buen actor o mal:**

En relación a las imágenes y representaciones colectivas, la comunidad elogia principalmente la figura del trabajador esforzado con lo cual se sienten identificados, siendo este un elemento que incluso señalan como diferenciador del resto de las localidades. Seguramente esto se relaciona a las adversidades que finalmente significa vivir en Polpaico considerando que en esta localidad se convive con la pobreza multidimensional.

### **Como son las relaciones entre los actores:**

Mantienen relaciones confusas que se caracterizan por bajos niveles de cohesión social. La comunidad no mantiene un proyecto u objetivo colectivo, o bien si esto existe sólo prevalece entre núcleos familiares y amigos más cercanos.

En este sentido, la fraternidad, la solidaridad y la afectividad entre vecinos de la comunidad emerge durante momentos de crisis o emergencias, o solo entre quienes se conocen hace más años. Son característicos los altos niveles de desconfianza entre los vecinos y más aún hacia quienes son nuevos en la comunidad.

Sobre esto, los vecinos también manifiestan el poco apoyo o el poco trabajo colaborativo que existe entre ellos, por lo que, además, sostienen una relación en la que prefieren no involucrarse con el otro, menos aún hacer denuncias sobre situaciones inapropiadas que ocurran dentro del hogar de algún miembro de la comunidad.

### **Valores compartidos, sistema normativo, grado de consenso entre las normas, características de una comunidad ideal:**

El concepto de ética social que se define como “*la comunidad de valores, mínimos normativos y sociales en donde la solidaridad es un valor ético y no sólo práctico*”, toma importancia al momento de hacer una descripción de los elementos que hacen a un grupo humano, una comunidad o sociedad. En el contexto moderno en donde predomina un vínculo de mayor distancia entre un individuo y otro, la ética social funciona como parte de ese pegamento que nos vincula a pesar de esa distancia. Esto nos provee de sentido de pertenencia, y activa la solidaridad (orgánica) “*como lazo que obliga al individuo a moderar el egoísmo y, le permite reconocer su dependencia respecto de la sociedad*”. Por lo tanto, mantener un mínimo normativo común propulsiona la solidaridad.

En relación a lo anterior, no es posible identificar un mínimo normativo comunitario, así como tampoco una identidad colectiva que los caracterice y que al mismo tiempo les permita mantener un de sentido de pertenencia, esto se explica en parte por la existencia de un código en relación a no involucrarse en asuntos ajenos, por lo que cada grupo familiar prefiere no interferir en asuntos del que consideran es un “otro”. Producto de este código o normativa, podría pensarse que producto de esto los miembros de la comunidad se encuentren en probables situaciones de riesgo, respecto a la vulneración de derechos y de su integridad física y psicológica, ya que no se encuentran activadas las posibles redes de apoyo que sean capaces de contener e identificar este tipo de problemáticas.

Sin embargo, La comunidad espera mayor unión, fortalecer el vínculo entre los vecinos, concretar mejoras para la calidad de vida y lograr un mayor bienestar.

**¿Cuál es el valiente? ¿El hombre símbolo? ¿El valiente de la comunidad? ¿Con lo que piensan que es un líder se puede conocer?**

No se tiene mayor información al respecto. Sin embargo, podemos inferir (y sólo a partir de lo dicho en un Diálogo semi-estructurado) que esperan que exista alguien que los guie y sea capaz de liderarlos.

**Compatibilidad entre estilo de vida individual y comunitario:**

Ambos estilos de vida son opuestos y distantes. Predomina la vida dentro del núcleo familiar y las actividades individualizadas mientras que, muy por el contrario, las actividades y la participación comunitaria es débil y difusa. Esto se explica por la poca cooperación entre sus miembros, la escasa solidaridad, la poca participación en asuntos comunitarios y vecinales, y que sólo consideren apropiado funcionar en grupo cuando existen emergencias.

**c) Estructura.**

*Descripción de los miembros (edad, sexo, educación, antecedentes laborales, etc.)*

*Descripción de subunidades.*

**Descripción de los miembros (edad, sexo, educación, antecedentes laborales, etc.):**

**Aspectos generales**

La comunidad está integrada por 114 habitantes agrupados en 33 familias. Se ubica a 50 kilómetros de la ciudad de Santiago y disponen de un sistema de transporte interurbano de baja frecuencia.

**Edad**

En la comunidad Estación Polpaico, en lo que respecta a la distribución de las edades de los habitantes, la moda está inclinada hacia los adultos, podemos asumir que en 10 años más la tendencia se mantendrá, siendo la población adulta la que tiene mayor predominancia en el sector.

**Educación**

Si bien no tenemos información de la situación en relación a la escolaridad de los adultos, sabemos que más del 95% de la población en edad escolar asiste a alguna institución educacional.

Otro aspecto relevante es la baja participación de la población joven en la educación superior ya que solo 1 asiste.

### **Antecedentes laborales**

De un total de 20 adulto-jóvenes, con edades entre 19 y 29 años 17 trabajan, sin haber estudiado o estar estudiando una carrera Profesional, 2 corresponde a NINI. Más del 65% de los mayores de 18 años se encuentra activo, es decir, que se declara empleado o independiente. Un 80% se define como empleado.

### **Vivienda**

La relación entre cantidad de habitaciones por casa y la cantidad de personas que habitan en ella, nos permite decir que en la comunidad Estación Polpaico, a pesar de ser un asentamiento informal, las familias no viven en situación de hacinamiento, lo que no quita la presencia de precariedad habitacional.

### **Subgrupos**

Si bien no existen mayores datos al respecto, sabemos que la junta de vecinos es la forma organizacional de mayor relevancia. Por otro lado, diferenciamos un sistema organizativo en torno a la administración del recurso de agua, denominada Administración de Agua Potable (APR), forma de abastecimiento y acceso al recurso para las localidades rurales como cooperativa o comité. No hay información sobre otras organizaciones ni que sus miembros sean activos en la participación de alguna.

#### ***d) Comunicación***

*Uso de boletines informativos, reuniones, uso de sistema de información común para todos, como la recibe cada subgrupo, manejo de información como poder.*

*Comunicaciones ascendentes; procedimiento de quejas, de sugerencias, filtraje de información, bloqueos de información, aislamiento de información.*

*Sistemas formales de información versus sistema formal, ejemplo el rumor, como actúa y que rol cumple, funciones y disfunciones.*

La comunidad Estación Polpaico no se caracteriza por poseer un sistema de comunicación propio, sino que, por el contrario, la información llega tarde, no existen canales de comunicación directa y por lo tanto en muchos casos no es correcta.

Respecto a los canales y medios informativos efectivos, no existe algún medio concreto, definido y legitimado, que funcione como mecanismo de “bajada” de información entre los dirigentes y los socios, pero tampoco entre los vecinos de la comunidad, lo cual conlleva problemáticas que corresponden a la concentración de información relevante en pocas personas, limitando el acceso a la información para la mayoría de los miembros. Sobre esto, se puede inferir que existe una actitud negativa de algunos integrantes de la comunidad, que comprenden el control de la información como forma de poder.

Al mismo tiempo, si bien la información fluye significativamente en reuniones formales (y algunas de carácter informal), estas se caracterizan por la baja participación o cuentan sólo con la participación de las directivas, lo cual obstaculiza aún más la entrega y acceso a

la información. Probablemente (y en parte) por esto, las redes sociales funcionan como medio informal predominante (principalmente Facebook y WhatsApp) para la obtención de cualquier tipo de información, sin embargo, esto hace que sea aún más probable que genere mayor caos comunicacional, y lo que es peor, terminar desinformando.

Sin embargo, viendo la mitad del vaso medio lleno, los miembros de la comunidad nos dan señales positivas ya que identifican la ausencia de un sistema comunicativo efectivo como una problemática importante que debe ser solucionada. Exigen acceso a la información, y que al menos exista un mecanismo o sistema informativo que los mantenga al tanto de fechas, acuerdos, procesos, entre otros datos relevantes.

### **e) Poder, autoridad y liderazgo**

*Formal e informal. Definición de líneas de mando. Estilos de mando. Aparición del liderazgo.*

*Criterios de surgimiento del liderazgo; si es por antigüedad, por carisma, o por experiencia.*

*Organización informal, ¿Quién habla con quién? ¿Hay una sola organización informal globalizante o varios subgrupos? ¿Qué los reúne?*

Ya vimos con anterioridad, que el poder también se explica por el control de la información, por parte de algunos dirigentes vinculados a Estación Polpaico.

No existen liderazgos informales, sino que solo se cuenta con los dirigentes que lideran la junta de vecinos, los que son elegidos democráticamente. No está claro qué motivó a los socios a elegir a quienes hoy componen la directiva.

Las formas de autoridad y liderazgo quedan relegadas a las posiciones de los dirigentes vecinales. Cada uno de ellos hace posible con las autoridades de la comuna el levantamiento y canalización de ideas, proyectos, solicitudes y quejas de la comunidad. No existe mayor definición de las líneas de mando más que la forma en la que siempre la junta de vecinos ha trabajado.

Hasta hoy, lo único que los convoca son los llamados a reuniones de la junta vecinal o de la mesa de trabajo, aquello que responda a requerimientos que la comunidad quiere resolver, conocer o anunciar. Sin embargo, sabemos que la participación es baja y que no existen otras organizaciones que activen la participación.

### **f) Conflicto**

*Quiénes tienen conflictos. Entre cuáles sectores. ¿Interpersonales y con la junta de vecinos? y ¿entre grupos?*

Es posible inmediatamente dar cuenta de situaciones conflictuales en la comunidad. Por un lado, podemos encontrar conflictos generados producto del territorio y de los asentamientos, ya que quienes llevan más tiempo viviendo en el sector (considerar que es

una toma) caracterizan a quienes llegaron hace poco tiempo como otro distinto, creando distinciones de grupo por tiempo y origen. Además, estas ideas terminan en acciones específicas como es la menor voluntad de relacionamiento con estos.

Los altos niveles de desconfianza entre los miembros de la comunidad es el contexto sobre el que se generan las relaciones comunitarias, lo que hace menos probable la resolución de los conflictos. A esto se suma las pocas consideraciones sobre la importancia de adherir al resto.

Así mismo, la desconfianza se expande hacia quienes habitan en sectores cercanos a la comunidad, y vinculan a estos como el origen de problemáticas, como la droga y la delincuencia.

Existen conflictos entre los dirigentes de la junta de vecinos y sus socios. Analizar cada una de las partes significa establecer un listado de buenas y malas prácticas de cada sector involucrado, por eso creemos que es más apropiado hacer una descripción de como las normas y creencias de la comunidad que hemos identificado a través de metodologías cualitativas, se conforman en hechos sociales como; la falta de delegación de actividades, la poca organización (o ausencia de orgánica), el poco apoyo o colaboración que cada sector percibe y las culpabilidades de unos a otros sobre la poca participación en las asambleas.

Otra situación conflictiva de importancia está vinculada a la administración de los recursos de agua. Frente a la escases del recurso en la comunidad, se han establecido conflictos ya que la administración casi en su totalidad se concentra en tres personas de la comunidad que no han sociabilizado el conocimiento que disponen sobre la administración, controlando gran parte de la información sobre la administración de la APR. Esto lógicamente ha generado aún más desconfianza y serios cuestionamientos hacia los administradores, ya que la comunidad percibe inequidad en su distribución y obtención.

Podemos asociar varias de estas situaciones a malos entendidos, producto de la falta de un sistema comunicativo, la predisposición negativa por conflictos anteriores y/o el desconocimiento sobre cómo actuar frente a un conflicto vecinal. Pero también corresponde a la predominancia de lo individual por sobre lo que puede beneficiar a la comunidad, lo que también queda manifiesto en la prevalencia de conflictos personales que finalmente impiden la sostenibilidad y ejecución de proyectos para la comunidad. Un vínculo debilitado y fracturado, impide la concreción de acciones o pactos sociales que generen cambios para mejorar las condiciones de nuestra realidad social.

#### ***g) Descripción, evaluación de cargos y desempeño.***

*Extensión, número de cargos. Sistema de evaluación de desempeño, sistema de recompensa y sanciones.*

Es posible que para este punto sea relevante construir un instrumento de medición sobre la percepción de los socios y otros al trabajo realizado por los dirigentes.

#### **h) Motivación.**

*¿Se ha hecho algo por la motivación? Grado en que los miembros visualizan fines de la organización. Agrado o desagrado por las condiciones físicas, por las condiciones económicas. Condiciones sociales y psicosociales. Motivación por el trabajo en sí, o por los factores relacionados con él.*

En el caso de la comunidad, la participación en instancias colectivas ha sido un desafío. La participación como acción es el eje representativo que finalmente nos lleva nuevamente a impulsar la motivación en las personas por trabajar para la comunidad. Hasta la fecha (junio del 2018) la comunidad no ha avanzado y no ha realizado ninguna acción que tenga como objetivo la motivación que permita una sinergia dentro de la comunidad. Solo algunos de sus integrantes (dato que podríamos cuantificar a partir de los registros en la lista de asistencia y que se encuentra bajo en 50%) se encuentran motivados en relación a las actividades que competen a su propia comunidad.

#### **i) Clima.**

*Ambiente de trabajo, sensación grata o no, tensiones incómodas. Relaciones informales de camaradería o conflictivas. Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento o indiferencia. Rumores y comentarios.*

El clima puede ser descrito a partir de las asambleas y desde una mirada generalizada al mundo del cotidiano. Las asambleas se caracterizan por la existencia de un agradable clima de trabajo, sin embargo, se han producido eventos tensos en los momentos en que se ha contado con la presencia de los dirigentes. Estas situaciones dejan en manifiesto la tensa relación que existe entre la dirigencia y los socios, vínculo que progresivamente se va debilitando. Entre ambos sectores persiste la exigencia de trabajo y reconocimiento social mutua.

La comunidad carece de sentido de pertenencia, los sujetos no logran adherir a una mirada colectiva ni a una identidad que permita mejorar las vinculaciones más allá de relacionarse con los más cercanos. Existe desconfianza entre los vecinos, las relaciones están segmentadas y algunas son altamente conflictivas. Así mismo, no existe una sensación de pertenencia a la junta de vecinos, sino que, por el contrario, los socios consideran que no tienen oportunidades para poder actuar dentro de esta, ya que se ven impedidos por la burocracia municipal y por la carencia de procesos democráticos, cuestiones que los hacen tomar distancia con su propio sistema de organización vecinal. Todos estos elementos nos hacen considerar que el clima de trabajo dentro de la comunidad de Estación Polpaico debe mejorar.

## Referencias

- “Sociedad y Teoría de Sistemas”, Darío Rodriguez, Marcelo Arnold. 2007. Ed, Universitaria.  
“Sistemas Sociales”, Niklas Luhmann.  
“Diagnóstico Organizacional”, Darío Rodriguez. 2005. Ed, Universidad Católica de Chile.  
“Cohesión Social, Inclusión y sentido de pertenencia en America Latina y el Caribe”,  
Naciones Unidas, 2007. Impreso en Santiago de Chile.