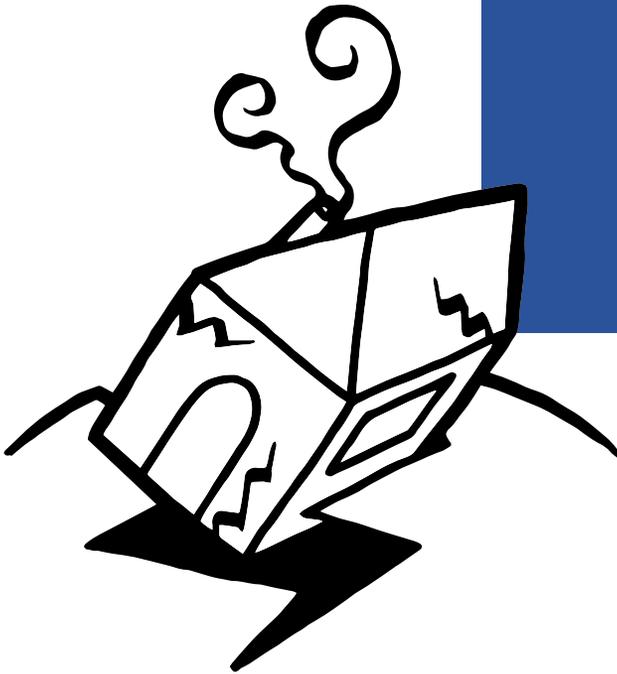


Dilema 64

Autoras responsables:

Natalia Rojas
Ignacia Rivas

Caso ficticio, creado con fines académicos



La cultura detrás de los actos

El análisis de la cultura y sus vicisitudes dentro de una organización.

Eduardo Castillo es un ingeniero comercial recién egresado, con alta vocación de servicio hacia la comunidad. Con esta motivación en mente, entra a trabajar en el área de donaciones de “Una Casa para Todos”, una ONG preocupada de ayudar a personas sin techo. Se caracteriza por funcionar con un bajo nivel de burocracia, respetando el espacio de cada división, en un ambiente de confianza, apoyo y autonomía. Ante un desastre en el sur de Chile, la organización crea una campaña de contingencia para ayudar a los damnificados, por lo que Eduardo debe reunirse con un donador frecuente para solicitar fondos para la causa en cuestión. En dicha reunión, Eduardo se percató de que las donaciones provienen de una fuente ilícita. Esta información sólo es conocida por el área de donaciones que acepta el dinero a pesar de la ilegalidad de su procedencia. Por lo mismo, Eduardo no sabe que hacer: ¿debería denunciar las malas prácticas que se viven dentro de la fundación?, ¿debería no entregar el dinero, a pesar de saber que lo más probable es que sin esos fondos no se pueda ayudar a los damnificados?

Una ONG es un tipo de organización sin fines de lucro que, en general, se preocupa por el bienestar social de la ciudadanía, en cualquiera de sus formas. Estas, se componen por miembros voluntarios, que comparten una misma misión y que tienen un interés común, que se traduce en ayudar a la sociedad. Las ONG son fundamentales en el desarrollo económico y social de un país, ya que velan por intereses que, en general, no están

cubiertos por políticas estatales, ni organizaciones con fines de lucro. Su rol fundamental es ser un mecanismo de empoderamiento para aquellos ciudadanos que desean apoyar y ayudar, creando alternativas para la mejora del bienestar de la comunidad en que se encuentra inserta la ONG (Wyatt, 2002).

Una Casa para Todos, es una ONG chilena fundada hace cuatro años por un grupo de universitarios recién

egresados, con gran vocación de servicio e inquietud por contribuir a la sociedad que habitan. La fundación, surge a partir de la ferviente convicción de brindar ayuda a los individuos más necesitados de la sociedad. Ello, a través de distintas actividades y programas de apoyo para personas sin techo. Desde el comienzo, la organización se formó con pocos recursos monetarios, a partir de donaciones de los mismos miembros, amigos y familiares. Por lo mismo, la ONG funciona con una política de austeridad. Así, las donaciones de personas naturales, instituciones y organizaciones privadas, son fundamentales para el quehacer de la institución.

Con el pasar del tiempo y luego de mucho esfuerzo, la organización ha logrado obtener mayor apoyo de empresas privadas, como también ha ganado algunos fondos públicos concursables. Aun así, estos ingresos no son constantes en el tiempo, lo cual implica postular a ellos, año a año. Sumado a esto, las empresas que están dispuestas a donar fondos a Una Casa para Todos, solicitan una serie de requisitos para entregar dichos recursos, situación que no acomoda mucho al equipo de la ONG. Consideran que el papeleo y formalidad requeridos no es necesario, puesto que retrasa la concesión de dichos fondos, y con ello, la entrega de ayuda a los beneficiarios.

El funcionamiento cotidiano de la organización es poco burocrático. Los procesos se basan en la confianza y convicción de que todos los socios hacen su mejor esfuerzo para apoyar a los más necesitados, puesto que comprenden la sensibilidad y urgencia del tema. El trato entre sus miembros es cercano y enfático en la importancia de los aspectos sociales de las buenas relaciones laborales. Se respetan los espacios del otro, como también la autonomía de decisión. Por lo mismo, existe una creencia colectiva de que no es necesario controlar a los integrantes, ya que cada uno es responsable y capaz de gestionar sus propias tareas. Aun así, los integrantes de la organización han logrado formar una red interna de ayuda, que les permite formarse en aspectos que desconocen, moverse de un cargo a otro y debatir las mejores opciones cuando algún miembro no se encuentra seguro de su decisión. El hecho de que los miembros tengan la convicción de que las personas sin techo no deben ser vistos como ciudadanos de segunda categoría, y que su trabajo puede cambiar vidas, les permite sobrellevar las dificultades y escasez de recursos asociados a ser una organización no gubernamental incipiente.

Por otro lado, la estructura organizacional de Una Casa para Todos es horizontal, en el sentido de que los

miembros se dividen en grupos de tareas, encargados de cierta área, o proyectos de la fundación. Estos equipos son multidisciplinarios, flexibles y cambiantes en el tiempo. Los actuales voluntarios, son un grupo muy diverso, provenientes de diferentes disciplinas y grados educacionales. Lo anterior se traduce en que la distribución de roles está relacionada con el grado de formación de los integrantes de la organización, y también con sus intereses personales y habilidades. Cada grupo, a cargo de una tarea, opera de manera independiente, a pesar de que se generan reuniones mensuales con las distintas áreas. Las decisiones son tomadas por el grupo, y la información se mantiene en cada unidad.

Es en este contexto que, Eduardo Castillo, ingeniero comercial recién egresado, se incorpora a la fundación entusiasmado de contribuir a la sociedad desde su formación. Siempre estuvo interesado en el trabajo de organizaciones sin fines de lucro, pero se cuestionaba constantemente si la carrera que estudiaba era la correcta para servir a estos fines. De hecho, en la universidad, participó en varios proyectos con distintas fundaciones que tenían el objetivo de ayudar a aquellos que lo necesitaban. Para Eduardo, este es su primer trabajo, por lo que tiene altas expectativas y una gran motivación por participar en una organización que genere un bien a la ciudadanía. Él posee un carácter amigable, persuasivo y carismático. Es de aquellas personas que es amiga de todos, siempre dispuesto a ayudar, rescatando lo mejor de una mala situación.

Dicho carácter, provocó que Eduardo se auto-asignara al área de donaciones de la fundación, ya que creía que podría ser de gran ayuda por sus habilidades comunicacionales. Eduardo considera que esta área es la más fundamental de la organización, ya que son los recursos obtenidos los que marcan la diferencia a la hora de generar proyectos y programas de apoyo. Dicho de otro modo, el alcance e impacto en la comunidad depende de estos recursos y de la buena gestión e implementación del dinero recaudado. Es por ello que Eduardo disfruta abordar tareas de otras áreas de vez en cuando.

A las dos semanas de que Eduardo estuviera trabajando en la organización, ocurre un desastre ambiental en el sur de Chile, que provoca la inundación de las casas de más de cien familias. Frente a esto, la fundación genera una campaña de emergencia para poder ayudar a los damnificados. Es por lo anterior que, un miembro del grupo de Eduardo, le pide ir a hablar con Rafaella, una donante frecuente e importante para la organización. El objetivo de dicha reunión, es persuadirla para colaborar

en el financiamiento de la campaña. Entusiasmado de poder contribuir, Eduardo se reúne con ella en una de las salas de la fundación. Durante la reunión, y tras una charla amena, llena de alabanzas hacia la bondad de la donante, Rafaella acepta ayudar en la campaña, aportando una gran suma de dinero. Sin embargo, le da a entender a Eduardo, en un ambiente de confianza, que la posibilidad de hacer aportes tan cuantiosos se debe únicamente a que el dinero fue generado a partir de la compra y venta de drogas ilegales, tal y como fue obtenido el resto del dinero aportando con anterioridad. Recalca en la imposibilidad de generar tales sumas de dinero de forma legítima.

Ante la liviandad con que la donante confiesa el acto ilícito, Castillo queda paralizado. ¿Debería aceptar el dinero?, ¿sus compañeros de área estaban al tanto de esta información? Eduardo sigue con la entrevista nervioso, y sin la posibilidad de interrumpir la reunión para averiguar qué sabe su equipo de esta situación. Con la intención de indagar un poco más sobre la procedencia del dinero, y el grado de conocimiento de esta situación por parte de la ONG, Eduardo insiste con preguntas inquisitivas y un tanto agresivas. Lo único que consigue son respuestas vagas y sin sentido, además de una clara molestia de la donante frente a los cuestionamientos y juicios de valor de Eduardo. Rafaella sabe que el dinero es de gran ayuda, por lo que, molesta, menciona que no debería ser relevante su procedencia. Hacia el final de la sesión, Rafaella extiende el deseado cheque a Castillo. Señalando su desagrado por los cuestionamientos de Eduardo, hace un comentario sobre retirar su apoyo a la fundación y usar su dinero en otras actividades más rentables. Ante la expresión de duda de Eduardo, la donante lo presiona a no compartir esta información ya que, sin ese dinero no podrán ayudar a familias que realmente lo necesitan. Agitado por la situación y sin saber qué hacer en aquel minuto, Castillo acepta el dinero.

Luego de despedirse de una desafiante Rafaella, y con el dinero en mano, Eduardo va directamente a hablar con Camilo, uno de los miembros de su área. Camilo, ante el relato de Castillo, le comenta que lo mejor es que no se preocupe, ya que el grupo de donaciones ya está al tanto de la situación, pero que no pueden hacer nada. Afirma que todas las ayudas son importantes y, que lo que está en juego son familias completas. Le advierte que no

difunda el incidente a otros miembros de la fundación, pues es mejor no alarmarlos. Camilo le recalca a Eduardo que ellos son los responsables de su área y que el problema debe tratarse internamente. Por lo tanto, no es necesario ni pertinente divulgar este tipo de información, pues no pueden hacer nada y la organización necesita urgentemente el dinero.

Ante esto, Castillo no sabe qué hacer. Él sabe que la manera en que Rafaella consiguió los fondos para financiar la campaña es ilícita y tiene consecuencias legales importantes que no solo conciernen a la persona que realizó los actos fraudulentos, sino que a toda la organización. Esto se debe a que la organización es responsable de todo acto ilícito que ocurre dentro de la empresa, tal y como indica la ley 20.393¹. Además, sabe que el área de donaciones ha ocultado esta información a otros miembros de la fundación, generando que la ONG ya sea responsable de una serie de delitos. Por otro lado, Eduardo no está legalmente obligado a denunciar la mala práctica según el Artículo 175 del Código Penal². Sin embargo, puede hacerlo a través de distintos organismos, tal como señala el Artículo 173 del Código Penal³. Eduardo se encuentra conflictuado pues sabe lo importante que es el dinero y lo prometedor que es su carrera dentro de Una Casa para Todos. Sin embargo, se encuentran en juego sus principios y reputación.

Eduardo considera la posibilidad de denunciar los ilícitos a la dirección de la organización, a fin de que éstos puedan tomar cartas en el asunto. Se cuestiona si en realidad lo sucedido es un hecho conocido y aceptado por todos. Reflexiona sobre lo complejo que sería no contar con el dinero para ayudar a las 100 familias en apuros. Sin embargo, Eduardo está convencido de que la denuncia presenta la oportunidad de hacer cambios en el funcionamiento de la organización. Aun así, desconoce el nivel de claridad existente dentro de la ONG, sobre el uso de dinero ilegal para la entrega de ayuda. Le preocupa que los directivos sí estén en conocimiento de la situación y hayan decidido hacer la vista gorda. Lo anterior se traduciría en el inminente despido de Eduardo por no adecuarse a la organización, como también una serie de conflictos con los directivos y autoridades que sean involucradas en la denuncia.

Eduardo, consciente del arma de doble filo que posee

1 Anexo 1: Ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas.

2 Anexo 2: Código Procesal Penal Chileno.

3 Anexo 3: Código Procesal Penal Chileno.

en sus manos, debe decidir si denunciar o no a las malas prácticas del área de donaciones y si debe entregar o no el dinero ofrecido. Si no lo hace, es muy probable que no pueda ayudar a aquellas familias damnificadas. Por un lado, si Eduardo denuncia la mala práctica ante los demás miembros, podría generar que ésta salga a la luz a nivel nacional, y lo reconozcan a él como parte del grupo que ha actuado indebidamente, perjudicando su carrera. Por otro lado, si los otros miembros de la organización se llegan a enterar por otras fuentes, y no están de acuerdo con la decisión del grupo, podrían provocar el despido de todo el equipo de donaciones. Denunciar podría ser una oportunidad para generar cambios organizacionales y culturales, así como también motivo de desavenencias. En este escenario, su situación económica, profesional y familiar pende de un hilo, por lo que debe reflexionar muy bien sobre las consecuencias personales, profesionales, legales y organizacionales de sus actos. El conflicto de denunciar o no denunciar repercute de forma interna en toda la organización, con efectos financieros, culturales, relacionales y valóricos.

¿A qué dilema ético se enfrenta Eduardo?

¿Qué fuerzas se contraponen en esta situación?

¿Será correcto no denunciar una mala práctica por miedo a salir perjudicado?

¿Será correcto no entregar el dinero, aun cuando hay familias que lo necesitan urgentemente?

¿Qué factores influyen en el origen de este tipo de conductas poco éticas?

¿Cómo influye la cultura organizacional de Una Casa para Todos en los acontecimientos relatados?

¿Cómo pueden, las organizaciones, enfrentar este tipo de situaciones?

¿Qué medidas se pueden tomar para prevenir estos problemas?

¿Existen culturas organizacionales propicias para que se desarrollen estas conductas?, ¿cuáles y por qué?

¿Qué harías tú en lugar de Eduardo?

Anexos

Anexo°1: Ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas (Ley 1008668).

Ley 20.393

ESTABLECE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS EN LOS DELITOS DE LAVADO DE ACTIVOS, FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO Y DELITOS DE COHECHO QUE INDICA

Artículo 3°. - Atribución de responsabilidad penal. Las personas jurídicas serán responsables de los delitos señalados en el artículo 1° que fueren cometidos directa e inmediatamente en su interés o para su provecho, por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración y supervisión, siempre que la comisión del delito fuere consecuencia del incumplimiento, por parte de ésta, de los deberes de dirección y supervisión.

Bajo los mismos presupuestos del inciso anterior, serán también responsables las personas jurídicas por los delitos cometidos por personas naturales que estén bajo la dirección o supervisión directa de alguno de los sujetos mencionados en el inciso anterior. Se considerará que los deberes de dirección y supervisión se han cumplido cuando, con anterioridad a la comisión del delito, la persona jurídica hubiere adoptado e implementado modelos de organización, administración y supervisión para prevenir delitos como el cometido, conforme a lo dispuesto en el artículo siguiente.

Fuente: Ministerio de Justicia, 2018.

Anexo 2: Código Procesal Penal Chileno, Artículo 175

Artículo 175

Denuncia obligatoria. Estarán obligados a denunciar:

- a) Los miembros de Carabineros de Chile, de la Policía de Investigaciones de Chile y de Gendarmería, todos los delitos que presenciaren o llegaren a su noticia. Los miembros de las Fuerzas Armadas estarán también obligados a denunciar todos los delitos de que tomaren conocimiento en el ejercicio de sus funciones;
- b) Los fiscales y los demás empleados públicos, los delitos de que tomaren conocimiento en el ejercicio de sus funciones y, especialmente, en su caso, los que notaren en la conducta ministerial de sus subalternos;
- c) Los jefes de puertos, aeropuertos, estaciones de trenes o buses o de otros medios de locomoción o de carga, los capitanes de naves o de aeronaves comerciales que naveguen en el mar territorial o en el espacio territorial, respectivamente, y los conductores de los trenes, buses u otros medios de transporte o carga, los delitos que se cometieren durante el viaje, en el recinto de una estación, puerto o aeropuerto o a bordo del buque o aeronave;
- d) Los jefes de establecimientos hospitalarios o de clínicas particulares y, en general, los profesionales en medicina, odontología, química, farmacia y de otras ramas relacionadas con la conservación o el restablecimiento de la salud, y los que ejercieren prestaciones auxiliares de ellas, que notaren en una persona o en un cadáver señales de envenenamiento o de otro delito, y
- e) Los directores, inspectores y profesores de establecimientos educacionales de todo nivel, los delitos que afectaren a los alumnos o que hubieren tenido lugar en el establecimiento.

La denuncia realizada por alguno de los obligados en este artículo eximirá al resto.

Fuente: Ministerio de Justicia, 2018.

Anexo N°3: Código Procesal Penal Chileno, Artículo 173

Artículo 173

Denuncia. Cualquier persona podrá comunicar directamente al ministerio público el conocimiento que tuviere de la comisión de un hecho que revistiere caracteres de delito.

También se podrá formular la denuncia ante los funcionarios de Carabineros de Chile, de la Policía de Investigaciones, de Gendarmería de Chile en los casos de los delitos cometidos dentro de los recintos penitenciarios, o ante cualquier tribunal con competencia criminal, todos los cuales deberán hacerla llegar de inmediato al ministerio público.

Fuente: Ministerio de Justicia, 2018.

Referencias

Ministerio de Justicia (1 de marzo de 2018). Ley 19.696. Establece Código Procesal Penal. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=176595>

Wyatt, D. (6 de enero de 2002). ¿Realmente hacemos alguna diferencia? El impacto de las ONG en el desarrollo. Obtenido de Fundación Betiko: <http://fundacionbetiko.org/wp-content/uploads/2012/11/irealmente-hacemos-alguna-diferencia-el-impacto-de-las-ong-en-el-desarrollo.pdf>