



**Universidad Católica
de Salta**



Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE POSTGRADO

**“EMPRESAS DE ECONOMÍA DE COMUNIÓN:
DOS ESTUDIOS DE CASOS EN LA ARGENTINA”.**

AUTORA: Lic. MARÍA INÉS SILVESTRO

DIRECTOR DE TESIS: Mg: PAZ, RICARDO

AÑO 2009

Índice	Págs.
A- PRIMERA PARTE	5
1. INTRODUCCIÓN.	
1.1. Antecedentes de la Investigación	6
	7
2. SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.	
2.1. Tema.	8
2.2. Motivación.	8
2.3. Justificación.	8
2.3.1. Justificación Epistemológica	8
2.3.2. Justificación Metodológica.	8
2.3.3. Justificación Práctica.	9
	10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
3.1. Identificación del problema.	10
3.2. Sistematización del problema.	10
3.3. Formulación del problema.	11
	11
4- OBJETIVOS.	11
5- PRESENTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	12
	12
B- SEGUNDA PARTE.	13
1. MARCO TEÓRICO.	
1.1. CAPITULO I: DEFINICIONES BÁSICAS.	14
1.1.1. Concepto de persona.	14
1.1.2. Las Organizaciones.	14
1.1.3. La Cultura Organizacional.	15
	16
1.2. CAPITULO II: PROYECTO DE EdC.	
1.2.1. Reseña Histórica.	17
1.2.2. Características de la EdC	17
1.2.2.1. Tres ejes de la EdC: Solidaridad, reciprocidad y Comunión.	21
1.2.4. Polos Industriales de EdC.	23
	34
1.3. CAPITULO III: PLANTEO DE LOS DOS ESTUDIOS DE CASOS....	38
1.3.1. Matriz CIPP para los dos casos de estudios.	39
1.3.2. Empresa Norma Maliandi. 1º estudio de Caso	41
1.3.3. Empresa Electromecánica Breccia. 2º estudio de caso	66
	66
C- TERCERA PARTE.	90
1. MARCO OPERATIVO	91
1.1. Formulación de la hipótesis.	91
1.2. Clasificación de la hipótesis.	91

1.3. Variables bajo estudio.	91
1.4. Operalización de las variables.	
1.4.1. Variable Independiente.	92
1.4.2. Variable Dependiente.	92
1.5. Universo, muestra, tipo de muestreo.	92
1.6. Tipo de investigación.	92
1.7. Tipo de diseño.	94
1.8. Alcance y limitaciones de la investigación.	98
	99
D- CUARTA PARTE.	
1. PROCESO DE RECOLECCIÓN, E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION.	101
1.1. Recolección de la información.	102
2. Dimensión de técnicas de recolección y análisis de datos	
2.1. Fuentes.	102
2.2. Métodos para la recolección de datos.	102
2.3. Técnicas para la recolección de datos.	102
3. Presentación y análisis de los datos.	102
3.1. Presentación de los resultados para los dos estudios de casos.	102
	102
E- QUINTA PARTE.	104
1. EXTRACCIÓN DE CONCLUSIONES.	107
F- SEXTA PARTE.	108
1. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	111
G- SEPTIMA PARTE	112
1. BIBLIOGRAFÍA.	115
H- OCTAVA PARTE ANEXOS.	116
PRIMERA PARTE DEL APÉNDICE DE DATOS.	139
• Investigación de Mercado para la empresa Norma Maliandi.	
• Entrevistas.	
SEGUNDA PARTE DEL APENDICE DE DATOS.	
• Investigación de Mercado para la empresa Electromecánica Breccia.	
• Entrevistas.	
TERCERA PARTE: APENDICE DOCUMENTAL	
• La experiencia ‘Economía de Comunión’: una propuesta de gestión económica que nace de la espiritualidad de la unidad por Chiara Lubich.	
• Homilía de Su Eminencia el Cardenal Tarcisio Bertone Secretario de Estado de Vaticano.	

Agradecimientos

Deseo expresar el más sincero agradecimiento póstumo a la fundadora del Movimiento de los Focolares Dra Chiara Lubich, por haberme dado no sólo la posibilidad de conocer la espiritualidad de este Movimiento eclesial, sino también por haber sido un instrumento a través del cual Dios ha resignificado mi vida redescubriendo Su Palabra como clave para orientar toda mi existencia.

Igualmente, quisiera testificar mi agradecimiento a mi Comunidad del Focolar, a mi familia y amigos que gracias a la entrega generosa y desinteresada de cada uno de ellos han hecho posible la realización de esta Tesis de Máster.

Abstract

Esta investigación describe las empresas de “**Economía de Comunión**”, pues no se encuentran precedentes sobre estudios realizados con esa temática en Nuestra Provincia.

Asimismo, este proyecto no nace desde un enfoque “economicista” del trabajo y de la producción, sino de una concepción del hombre; no es tanto una consideración teórica, cuanto una lectura de experiencias que, pequeñas pero numerosas, están llevando adelante miembros del Movimiento de los Focolares en todas partes del mundo —en 190 naciones aproximadamente.

Así, en contextos sociales muy diversos, tales experiencias son realidades que, aun dentro de los límites de un proceso apenas iniciado, ofrecen muchos elementos de reflexión con planteos y apertura de perspectivas a nivel práctico y a nivel teórico.

A- PRIMERAPARTE

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad el hombre se sirvió de la naturaleza para asegurar su subsistencia con el objetivo de progresar y multiplicarse, formando de esta manera los pueblos y las naciones. Ello llevó a la observación y estudio de su comportamiento para mejorar las condiciones de vida. Este deseo se ha convertido en la actualidad en una vorágine desenfadada y desencadenada por la urgencia de asegurar el futuro y alcanzar el éxito a cualquier precio sin que importen las consecuencias.

Frente a esta preocupación cabe una pregunta: ¿existe una alternativa que conduzca al hombre por un camino que lo identifique como tal y le dé la posibilidad de relacionarse con los demás?

En el contexto de la Segunda Guerra Mundial, se inicia al norte de Italia, más precisamente en la ciudad de Trento, una original experiencia de vida cristiana en el seno mismo de la Iglesia Católica. Una de las características más notorias de la comunidad que se va conformando es la preocupación por solventar, de alguna manera, las graves necesidades ocasionadas por las circunstancias propias de la guerra. Surgía el ahora conocido “Movimiento de los Focolares”. Su fundadora es la señorita Chiara Lubich, cuya labor ha sido reconocida por diversas entidades de todo el mundo. Entre estos reconocimientos destacamos el Premio UNESCO de “Educación para la Paz”, 1996, y diecisiete doctorados Honoris Causa, entre los cuales tres en economía, uno de ellos fue otorgado por la Universidad Nacional de Bs. As. En esa casa de Estudios, Chiara Lubich¹, explica en su discurso: **Nosotros hemos practicado la comunión de los bienes desde el comienzo y era espontáneo por el hecho de que vivíamos una espiritualidad comunitaria; se ponía como base la caridad recíproca, y surgía como consecuencia el poner en común los bienes materiales además de los espirituales. Fue así que tratamos de involucrar a todos en una comunión de lo superfluo que, todos los meses, se podía dar a quien no tenía. Pero se trataba de una comunión completa, en este sentido: quien necesitaba ponía en común por amor sus necesidades. Y por eso no había ningún necesitado en nuestra comunidad. Se realizaba realmente lo que había sucedido entre los primeros cristianos (...). En estos 64 años de vida de nuestro Movimiento, la práctica de la comunión de bienes ha sido continua.**

Parecerían excluyentes los términos de “economía” y “comunión” pero, como se verá más adelante y en todo el trabajo, el proyecto de “Economía de Comunión” (EdC) nace

¹ LUBICH, Chiara. *Discurso en la UBA Universidad Nacional de Bs As. Abril 1998. Con motivo de la entrega del Doctorado Honoris Causa.*

como una alternativa de economía solidaria. Es un tipo específico de organizaciones, donde se concibe a la persona como el valor más importante. En este sentido, las empresas de EdC presentan una sólida convicción: “que la persona alcanza la verdadera felicidad si está dispuesta a reconocer y considerar a los demás como seres únicos e irrepetibles”. Esto lleva a que la organización se viva un clima más solidario, llevando este estilo cultura organizacional hacia otros actores del sistema contribuyendo hacia el bien común.

Sin embargo, y llegado a este punto, parece oportuno recordar las razones que motivaron esta tesis, la cual se centró principalmente en los documentos de la Iglesia Católica con la intención de analizar el camino trazado en estos dos mil años de Evangelización, como así también, los aportes de diversas personalidades reconocidas en el campo académico, político y religioso, los cuales descubriendo la novedad del proyecto han ofrecido importantes aportes teóricos y prácticos. Asimismo, la idea de fondo que late, a través de los temas aprendidos en la Maestría y en particular de Administración estratégica, es describir las organizaciones empresariales enmarcadas con esta cultura propia que se describirá y que es la denominada Economía de Comunión.

En esta dirección, las empresas de EdC serán puestas a observación sobre todo en particular dos empresas (Norma Maliandi y Electromecánica Breccia) utilizando una herramienta de análisis como es la Matriz CIPP. Dicho análisis pretende cristalizar, en cierto sentido, los procesos de operatoria comercial basada en la persona.

1.1 Antecedentes de la Investigación.

Esta investigación describe las empresas de Economía de Comunión y que bien existen antecedentes de ensayos y trabajos de investigación sobre esta temática a nivel mundial, no existen antecedentes en cuanto a investigaciones, trabajos, tesis acerca del tema en la ciudad de Salta sobre todo la vinculación del análisis de las empresas de EdC en cuanto a la cultura organizacional.

2. SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. TEMA: “Economía de Comunidad: Dos casos de Estudio en Argentina”

Área de Conocimiento: Administración.

La investigación que se pretende realizar esta ligada a un proceso dinámico de conocimientos mediante el análisis Organizacional para las empresas de Economía de Comunidad, tomando dos casos de estudios en Argentina, considerando que este estilo empresarial se encuadra en el marco de las economías alternativas.

2.2. Motivación.

El motivo que me llevó a realizar la presente investigación proviene de la existencia de un interés personal por las empresas de Economía de Comunidad, en cuanto a su cultura empresarial, a su modo de transmitir este estilo empresarial a toda operatoria comercial: proveedores, clientes, competidores y a nivel interno a los empleados.

Me pareció interesante y nuevo adquirir conocimientos sobre la de Economía de Comunidad sobre todo pensando en el modo de gestionar las organizaciones, en una sociedad de cambios muy dinámicos.

2.3. Justificación.

2.3.1.- Justificación Epistemológica

La justificación epistemológica busca responder tres preguntas: a) acerca de cómo puede ser conocida la realidad; b) acerca de la relación entre quien conoce (el investigador) y el conocimiento que se genera, es decir: las características, los presupuestos que orientan el proceso de conocimiento y la obtención de los resultados, como así también, la posibilidad de que ese proceso pueda ser compartido; y c) el modo en que el investigador construye o desarrolla conocimiento.

Para poder conocer la realidad, se requiere de un “Sujeto que Conozca” en este sentido, el sujeto esta ubicado espacial y temporalmente del conocimiento a abordar. Con esos recursos cognitivos, el sujeto, aborda a quien está siendo conocido y a la situación en la que éste se halla. Dicho de otro modo habrá una comprensión y análisis del conocimiento en cuanto a las formas de pensar, percibir y actuar de los sujetos cognoscentes.

Lo que se intenta en este marco epistemológico, es arrojar luz sobre la propia actividad del empresario, desde la orientación (Economía de Comunidad) destinadas a crear en las empresas, espacios que permitan una mayor humanización de las personas.

Ahora bien, en todo este andamiaje de la investigación, se planteaba en el primer párrafo cómo puede ser conocida la realidad y para esto se hacía referencia al sujeto cognoscente pero una segunda cuestión, para analizar, es la relación entre el investigador y el conocimiento que este genera. Se asume entonces, que existe una construcción de cooperación entre el investigador y el investigado ya que el conocimiento es una creación compartida entre ambos. En esa interacción, se realizan aportes diferentes, y esos aportes son el resultado del empleo de diferentes formas de conocer, en esta relación de diversidad y no de oposición se vuelve más profundo el análisis.

La tercera pregunta que hace la justificación epistemológica es el modo en el que el investigador, construye o desarrolla conocimiento; esto significa que puede existir una amplitud de concepciones acerca de aquello que se conoce, de lo que se puede conocer, de cómo se conoce y la forma en la que se han de transmitir los resultados obtenidos, y por ello habla de la de hacer investigación cualitativa ya que permite agrupar esas características según refieran a: quién y qué se estudia.

2.3.2- Justificación Metodológica

Para poder abordar un tema de estudio como se presenta en esta investigación —“Empresas de Economía de Comunidad: dos casos de estudios en Argentina”—, se ha procedido a la utilización de un método que es un esquema normativo de operaciones recurrentes y relacionados entre sí que producen resultados acumulativos y progresivos. Es decir, la utilización de un método cualitativo para que permita armonizar conceptos teóricos con la realidad, resulta conveniente citar a diferentes autores donde subrayan esta misma perspectiva dando un aporte singular como ser Mason, (1996:4) afirma que “el mundo es comprendido, experimentado, producido por la vida de las personas, por sus comportamientos, por sus interacciones” En esta línea el autor Strauss y Corbin, (1990:17). agrega que el mundo es comprendido por “la perspectiva de los participantes sobre sus propios mundo, tratando de ver esos mundos a través de tales perspectivas” Otros autores como (Savage, 2000:330, Atkinson, 2005 y Morse, 2005:859) señalan el aporte de las narrativas personales, las historias de vida , por los relatos, por el lenguaje de los actores, por sus prácticas.

Según el autor Maxwell, 2004b:260, afirma “la metodología cualitativa desarrolla explicaciones causales válidas analizando cómo determinados sucesos influyen a otros, comprendiendo los procesos causales de forma local, contextual, situada”; resulta oportuno resaltar lo que dice la autora Irene Vasilachis (2006) “En el contacto con los “otros”, el compartir su tiempo, sus situaciones, sus relaciones, sus esperanzas, sus logros, sus desdichas el que nos hace modificar nuestras formas de conocer. Pero sobre todo, aquello que las transforma es la escucha atenta en la certeza de que las que nos transmiten como sus verdades no lo son menos que las nuestras”. (...).

Como herramienta de la investigación cualitativa a emplear serán las siguientes: Observación documental, Entrevistas en profundidad, cuestionarios directo semi estructurado y matrices etc.

2.3.3.- Justificación práctica.

La justificación práctica de esta investigación es antes que nada responder ¿Por qué es importante esta investigación? y ¿de qué manera contribuye al mejoramiento de las empresas convencionales que operan en el mercado? ¿Tiene trascendencia para resolver algún problema práctico?

3. Planteamiento del problema

3.1 Identificación del problema

Los procesos de globalización han provocado profundas transformaciones en las organizaciones provocando cambios fundamentales: a nivel externo se observa cambios en los comportamientos sociales, culturales, demográficos; a nivel interno se observa, cambios de valores en los trabajadores, en la cultura del trabajo, en los modelos de gestión. En ese entorno de gran complejidad marcado por la creciente globalización de los capitales en el mundo, muchas empresas proponen nuevas estrategias mediante cambios en su estructura organizativa, otras veces a través de procesos dramáticos basados en el recorte de personal para poder llegar a niveles más óptimos de producción en el mercado.

Esta situación genera la necesidad de dar nuevas respuestas desde la ciencia, a través de la creación de empresas que tengan una visión de la gestión más integral, incorporando en todos los miembros internos y externos del sistema desde una perspectiva totalizadora de la persona humana.

Todo esto lleva naturalmente a afirmar que, ante las empresas gestionadas con los principios convencionales (la lucha a toda costa por sobrevivir en el mercado), pueden desarrollarse otros tipos de emprendimientos basados en el crecimiento justo y la participación de todos los actores sociales en la producción de bienes y servicios, buscando salvar obstáculos económicos, incorporando inventiva, talento... Es decir, un proyecto que significa no sólo participación en las ganancias, sino también el hecho de asumir juntos todos los aspectos de la producción (no sólo las ganancias sino también los riesgos y pérdidas cuando existan) redistribuyendo las utilidades..., buscando promover un mercado más armónico con mayor grado de solidaridad, un mayor compromiso de todos con el emprendimiento

En síntesis el problema como marco y fondo es que “Las condiciones y características en las cuales operan las empresas, están en permanente cambio, lo cual genera una necesidad de dar nuevas respuestas que permitan superar los desafíos de hoy a empresas con una visión más humana”.

3.2 Sistematización del Problema

¿Qué cultura empresarial sostiene a las empresas de Economía de Comunión?

¿Cuáles son las características de las Empresas de Economía de Comunión?

¿En qué medida las empresas de Economía de Comunión aumentan las probabilidades de obtener mayor compromiso de los que trabajan en la organización como así también, fuera de ella?

3.3 Formulación del Problema

¿Es posible la implementación y sustentabilidad de empresas de Economía de Comunión en la economía de mercado?

4. Objetivos:

4.1. Objetivo General:

Elaborar un diagnóstico sobre la implementación de los casos estudiados de empresas de EdC en relación a la cultura organizacional.

4.2. Objetivos Específicos

1. Analizar las fortalezas y debilidades de los casos estudiados de empresas de EdC en relación con empresas convencionales.
2. Recopilar y sistematizar la información en cuanto a observación y entrevistas de los casos estudiados de empresas de EdC, a través de: hechos, estrategias y testimonios de las empresas vinculadas con la Economía de Comunión.
- 3.- Determinar los aspectos sobresalientes a tener en cuenta en las empresas de EdC, según la matriz CIPP para los dos casos de estudio.

5. Presentación de hipótesis

Las empresas de EdC no son incompatibles en un contexto de economía de mercado.

Variable Independiente: Empresas de EdC

Variable Dependiente: La Cultura organizacional.

B. SEGUNDA PARTE

1. MARCO TEÓRICO

1.1. CAPITULO I: DEFINICIONES BÁSICAS

1.1.1. Concepto de Persona

Abordar el concepto de persona nos hace plantearnos como consecuencia la importancia de las formas en que se construyen los vínculos, las relaciones sociales, las identidades y, sobre todo, al formular las preguntas por los sujetos y su localización dentro de las organizaciones y por ello, resulta interrogantes claves para encuadrarlo en las empresas de EdC . Convendría citar entonces, al autor F. Ciardi (2003: p.7)² en el cual define el concepto de persona de la siguiente manera: **Persona quiere decir relación, posibilidad y capacidad de ponerse delante del otro y ser por él reconocido. Ahora bien Para poder reconocer que existe un otro, es importante reconocer que ese otro es distinto a mí y en esta relación de diversidad y no de oposición, la dinámica de relacionalidad en la distinción, se vuelve más rico cuando se hace cultura³ .**

Para el autor Idalberto Chiavenato (2001: p.7)⁴ indica que las personas **“contribuyen en las organizaciones con aportes individuales y las organizaciones brindan retribuciones a las personas para que estas sigan realizando contribuciones”**.

Desde otra angulación, otro concepto de persona se recurre al Catecismo de la Iglesia Católica en su art. 357 afirmando: **El ser humano tiene la dignidad de persona; no es solamente algo, sino alguien. Es capaz de conocerse, de poseerse y de darse libremente y entrar en comunión con otras personas; y es llamado, por la gracia, a una alianza con su Creador, a ofrecerle una respuesta de fe y de amor que ningún otro ser puede dar en su lugar.**

Todos estos conceptos de personas ayudan a entender que las personas dan resignificado a las organizaciones; no solo en su aspecto de funcionalidad sino en cuanto a su identidad.

² CIARDI Fabio, “Studi di Sociologia” 1: *“La persona emerge cerca de todos nosotros y cerca de cada uno solo cuando el reconocimiento contiene en sí sea la designación – indicación empírico-cognitiva sea la reacción a la designación-indicación misma. Mediante la designación-indicación yo reconozco que alter es un plomero, un colega de la Facultad, un vendedor de fruta. La persona emerge luego que la designación hace saltar una reacción moral, y por lo tanto alter es incluido en el universo moral de ego colocándolo en el interior de una responsabilidad privada de sanciones y de restituciones”*.

³ SILVESTRO, María Inés. Ponencia en el Congreso Latinoamericano de EdC Abril del 2009. Bs. As.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto (2.001:p7) *Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill*

Ahora bien, cada persona tiene características propias de personalidad, actitudes, motivaciones y no quedan ahiladas del funcionamiento de la organización sino que se conjugan por así decirlo en un corpus que son las organizaciones.

1.1.2. Las Organizaciones

Para Chiavenato, I (2001:p7)⁵ define a las organizaciones como: **“Un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.”** En esta misma línea y subrayando la necesidad de que exista una organización capaz de fortalecer el bien común, el autor De Zuani (2003:p24)⁶, afirma: **Es preciso pues desarrollar formas innovadoras de construir el capital humano a través de la innovación para el futuro de los trabajadores, en lugar del recorte precipitado y negligente de costos y personas, con el ojo puesto exclusivamente en unas utilidades a corto plazo.**

Las organizaciones existen cuando hay personas capaces de comunicarse, trabajan conjuntamente y buscan un objetivo común. El autor Amitai Etzioni (1975: p8)⁷ afirma **Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.**

Se crean para que los individuos alcancen objetivos que no podrían alcanzar de manera aislada.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Y por ello es necesario alinear la organización con su cultura organizacional, acompañado con un diseño de organización que actúe de soporte, es decir: la planificación la organización, dirección y control.

Este breve análisis, sirve para entender que cada persona es un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones. El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos.

⁵ *CHIAVENATO. Op.cit*

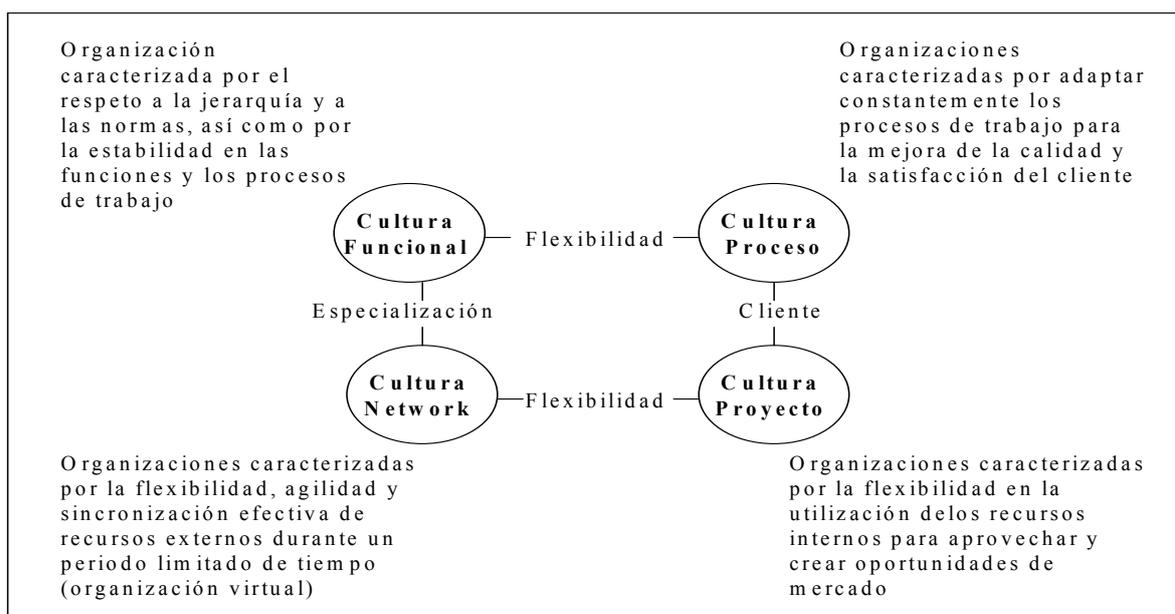
⁶ *DE ZUANI, Elio, Introducción a la Administración de las Organizaciones. Ed. Maktub*

⁷ *ETZIONI, Amitai. Organizaciones Modernas. ED Hispanoamérica. Sda Edición. 1975*

1.1.3. La Cultura Organizacional

En cuanto a cultura ha sido un debate filosófico y antropológico a lo largo del tiempo y no esta en la intención de esta tesis de abordarla desde las angulaciones previamente citadas, porque llevaría otro tema de estudio; solamente se acotara la definición del término dada por los autores *DAVIS*, Keith y *NEWSTROM*, John (1.997)^{8cc}: **La cultura responden a es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores.**

El autor Hay Group (2000) ha desarrollado un modelo conceptual que analiza las características de la cultura en la empresa. La finalidad de este instrumento sirve para definir las culturas y para demostrar cómo funcionan dentro de la organización.



Cuando en las organizaciones se hablan de cultura se esta refiriendo a valores institucionales, a las actitudes o visiones dirigidas a los fines de la organización y a la identificación con las orientaciones que colectivamente se proponen la organización como tal. Al tiempo, hace referencia al conjunto de creencias que trazan una frontera entre ésta y otras organizaciones, demarcando lo que se podría llamar identidad.

⁸ *DAVIS*, Keith y *NEWSTROM*, John (1.997) *Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill (Pág. 111)*

Capítulo II Proyecto de EdC.

1.2.1. Reseña Histórica de la EdC

La “Economía de Comunión” (EdC) nace de una espiritualidad de comunión, es decir, de un Carisma dado por Dios en el seno de su Iglesia, para fortalecer vínculos y redescubrir la fuerza evangelizadora de la Sagrada Escritura y de los distintos documentos eclesiológicos, trasladados en este caso a la vida empresarial.

En mayo de 1991 nace El proyecto de Economía de comunión, en la ciudadela ‘Araceli’ (Brasil). Chiara Lubich se encontraba visitando el país en. Como es bien conocido, Brasil es una tierra de enormes contrastes sociales: riqueza extrema, pobreza aguda. Chiara Lubich, viendo esta realidad, inició un proyecto que denominó “Economía de Comunión”.

En mayo de 1991 Chiara Lubich, indicó que las empresas son instrumento principal de esta nueva economía de comunión. Ahora bien es importante señalar que finalidad de la EdC no es únicamente o principalmente recoger recursos para ayudas humanitarias ("ayudar a los pobres"), porque si el objetivo fuera todo esto, las empresas no serían el instrumento más apto, existen por ejemplo Fundaciones para tal objetivo. Al mismo tiempo, en el momento en el cual Chiara Lubich se dirige proféticamente a la empresa; las llama a realizar plenamente su vocación, que es vocación social, a través de las utilidades que pone en común. Pues bien lo que explica esta autora tiene como consecuencia en la necesidad de replantear los sistemas de valores con la intención de reorientar la vida de la sociedad civil favoreciendo la llamada” cultura del Dar”; cultura que constituye la raíz de las empresas de Economía de Comunión. **Este estilo involucra a todos los que participan en este proyecto, pues todos pueden dar; desde una escucha activa, una decisión proactiva, un modo de operar donde prime el consenso, una gestión capaz de ser transformadora del núcleo social que son las organizaciones y cuando esta dinámica se vuelve recíproca entre todos los niveles se verifica un clima laboral estable, armonioso, sincero⁹**

En este sentido, esta propuesta económica podría ser definida como la economía de la persona, dado que tiene como centro “al hombre”, pues éste es considerado el autor, el centro y el fin de la íntegra vida económico social.

Por esta razón, las empresas de EdC son empresas que operan en el mercado buscando hacer de la actividad económica “un lugar de encuentro en el sentido más profundo del término”. Es decir, por una parte, la Economía de Comunión ve en el mercado un ámbito propicio para la “comunión”, y por otra, una empresa gestionada con los principios de EdC no busca ser una nueva forma de empresa alternativa a las ya existentes. Mas bien, lo que

⁹ SILVESTRO, María Inés. Op. cit

propone es transformar desde dentro las usuales estructuras organizacionales, implementando en este caso, las relaciones intra y extra empresariales a la luz de un estilo de vida de comunión siguiendo los principios de la doctrina social de la Iglesia.

Desde este contexto y partiendo de considerar las ideas antes expuestas sobre EdC, convendría señalar que sus objetivos, de cara a gestionar la producción de una empresa, podrían ser descritos como:

- ✓ Difundir y vivir la cultura del dar dentro y fuera de la empresa.
- ✓ La Economía de Comunión propone comportamientos inspirados en la gratuidad, solidaridad y la comunión.
- ✓ Promover dentro de la empresa, con los clientes, proveedores, con la competencia, con la comunidad local e internacional, con la administración pública, relaciones leales y de confianza, con la mirada puesta en el bien común.
- ✓ Destinar parte de las utilidades para aliviar directamente las necesidades más urgentes de personas que atraviesan situaciones de dificultad económica. (Ver apartado III del presente Capítulo).

De este modo, siguiendo la lógica trazada en los párrafos anteriores, lleva a recoger la reflexión que señala el autor Bruni cuando hace mención a dos dimensiones fundamentales de la persona llevada al campo económico, como ser: la relación interpersonal y los horizontes de sentido. La dimensión “relacional” de la vida económica está representada por el cuánto, en una interacción económica, las dos partes aportan recíprocamente y ésta es una condición fundamental del bienestar que no se puede instrumentar, medir, sino de lo que se trata es de la vinculación, por así decirlo, de persona a persona. La otra dimensión del bienestar es que la persona tiene la necesidad de horizontes de sentido, es decir, la necesidad de buscar significados intrínsecos en las actividades que cumple.

Ahora bien, ¿qué pasaría si las empresas de EdC perdieran esas características que son su razón de ser? Si esto ocurre el espíritu que anima la EdC terminaría sufriendo un profundo reduccionismo. En este sentido, conviene citar a Zamagni y Bruni (2000) donde afirman que existen cuatro formas específicas de reduccionismo:

a) Las relaciones humanas convertidas en meras relaciones de intercambio de equivalentes. El universo económico está hecho de diversos mundos y en cada uno prevalece un tipo específico de relación. Por ejemplo, junto con las relaciones de intercambio están presentes de manera determinante los vínculos de reciprocidad o pro-sociales.

b) La esfera de la racionalidad se ha reducido a la de la calculabilidad. Ésta considera válido sólo lo cuantificable y no da espacio en esta esfera a las

relaciones interpersonales o pro-sociales. Es decir, las que se dan entre sujetos social y culturalmente predisuestos a entrar en una trama de relaciones regidas por una lógica distinta a la del contrato.

c) Un tercer reduccionismo se expresa en el modo, hoy corriente en economía, de entender la “confianza”. Ésta es asumida en la actualidad como una relación de mera “reputación”, siendo éste un bien patrimonial como muchos otros. Un sujeto económico invierte en reputación sobre la base de un preciso cálculo de conveniencia: me conviene “sacrificarme” para adquirir un buen nombre (interés personal) o un cierto prestigio y obtener así ventajas económicas (aumento de mi capital). Pero no tiene nada que ver con la “confianza” que, en cambio, postula la referencia a un acto gratuito de fe en el otro. ¿Qué es lo que encontramos como base de esta identificación equivocada? El considerar al provecho personal como la única motivación del comportamiento económico.

d) Por último, una forma de reduccionismo que, en cierto sentido, sintetiza a las precedentes: la felicidad reducida a la utilidad.

Las empresas que adhieren a la Economía de Comunión aportan un conjunto de valores éticos que superan precisamente estas formas de reduccionismo.

Afirma el Papa Benedicto en su última encíclica *Caritas in Veritates*¹⁰ **En estos últimos decenios, ha ido surgiendo una amplia zona intermedia entre los dos tipos de empresas. Esa zona intermedia está compuesta por empresas tradicionales que, sin embargo, suscriben pactos de ayuda a países atrasados; por fundaciones promovidas por empresas concretas; por grupos de empresas que tienen objetivos de utilidad social; por el amplio mundo de agentes de la llamada economía civil y de comunión. (.....)**

En este sentido se plasma la necesidad de replantear los arquetipos organizacionales existentes y valorizar las organizaciones que respondan a la búsqueda de poner a la persona humana como eje central de la actividad económica.

Pues a este punto es importante señalar que tanto la Iglesia Católica como distintas Instituciones a nivel Internacional, a nivel de Latino America y a nivel Nacional, se esta trabajando en el marco de un mejoramiento de la sociedad civil. Aquí conviene señalar la línea de trabajo empírico Llamado “teoría del desarrollo local” y que si bien no se ahondara

¹⁰ BENEDICTO XVI Encíclica del Papa. *Caritas in Veritates* es un documento, en la cual El Santo Padre hace una reflexión , haciendo un recorrido por las anteriores las encíclicas, enmarcando el rol de la Iglesia en los diversos contextos sociales y económicos a nivel mundial. Además el Papa Benedicto pone en manifiesto los caminos alternativos que se están encaminando hacia una justicia y equidad social.

en esta tesis, porque requeriría otro tema de investigación, solo se la señala como trabajos ya existente en la economía civil, no opuesta a la Economía de Comunidad”.

Entonces se recurrirá a modo de nombrar algunos trabajos referidos a este campo; en primer lugar se citará la encíclica del Papa Juan Pablo II¹¹ cuando hace referencia al desarrollo de la siguiente manera: **El desarrollo significa mejorar la vida de las personas, y que no significa únicamente lograr un progreso material, sino que implica permitir el logro de aquellas condiciones en donde el hombre, se hace de veras mejor, es decir, más maduro espiritualmente, más consciente de la dignidad de su humanidad, más responsable y más abierto a los demás...(...)** Lo que apunta el Papa en esa encíclica es justamente que se viva la justicia, se respete el bien común y se promueva y defienda la dignidad de cada una de las personas que la componen.

En segundo lugar como apoyatura al marco conceptual en cuanto al desarrollo local se citara al un autor Francisco Alburquerque (2005)¹² Es importante señalar que cuando se habla de desarrollo local, se debe señalar que hay dos acepciones y que son a) el desarrollo local como exclusivamente el desarrollo de un nivel territorial inferior, como puede ser el desarrollo de un municipio y b) Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente

El desarrollo local es un enfoque territorial en donde se confluyan las operatividad de acciones que mejoren la actividad territorial de “abajo-arriba”, sin olvidar las intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) para que se facilite el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Esto requiere de, de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles.

Las decisiones de “arriba-abajo” son también importantes para el enfoque del desarrollo local. No se pretende hacer un análisis simplista sin evocar la complejidad de la vida territorial pero si es importante señalar que cuando cada habitante pasa ser miembro activo de ese espacio territorial, las acciones son tomadas ya no en espera de resoluciones que vengan impartidas “desde arriba” sino que implica un trabajo en conjunto hacia una mayor

¹¹ PAPA J. P *Encíclica Redentoris Hominnis*.

¹² ALBURQUERQUE, Francisco. *Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid, 1974. Licenciado en la Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, 1968. Investigador del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España desde 1986. En la actualidad en situación de excedencia especial al trabajar para Naciones Unidas. Líneas básicas de investigación: Desarrollo Económico Local en América Latina Desarrollo local sostenible. Entre otros aportes a la ciencias sociales.*

participación ciudadana. Con respecto a este cambio de mirada de ser habitante para ser ciudadanos, nos recuerda el documento del Bicentenario de la Conferencia Episcopal Argentina¹³, el documento tiene como título “hacia el bicentenario en justicia y en solidaridad”. Justamente pone su acento en la necesidad de crear espacios de dialogo sincero y concreto entre los distintos actores de la sociedad civil, reconociendo los derechos y las obligaciones de las partes.

Hasta aquí y haciendo una mirada acotada sobre el desarrollo local, desde diversos marcos teóricos, es oportuno indicar como las empresas de Economía de Comunión en este marco pueden contribuir al mejoramiento del espacio territorial, y esta afirmación no pretende ser categórica sino es mirar a las empresas de EdC desde su deber ser sin salirse de sus ejes primordiales que como se ha dicho anteriormente, son: la solidaridad, la reciprocidad y la comunión. Por lo tanto no hay un contraste de caminos sino diversas alternativas que se están desarrollando en la economía civil y que pretenden hacer un replanteo a partir de modelos concretos que como mejorar la sociedad para que sea más justa, más fraterna.

1.2.2. Características de la EdC

La autora Paola Santoro (1999) en su investigación doctoral, menciona las características de la EdC pueden resumirse en cuatro aspectos:

- 1) Aspecto antropológico: en la Economía de Comunión actúa la valorización máxima de la persona, de toda persona, al interior de la empresa —cualquiera sea su rol o su función—; busca la “realización plena” de la persona en sus dimensiones individual, social y espiritual.
- 2) Aspecto laboral: se considera el trabajo en su máxima dignidad, independientemente de los otros aspectos ligados a lo técnico y lo funcional. Así, y a través del trabajo el hombre se desarrolla a sí mismo potenciando sus cualidades humanas. El trabajo dignifica a la persona y, a la vez, el hombre se ennoblece, crece y coloca sus talentos al servicio de su comunidad.
- 3) Aspecto económico: la empresa es concebida propiamente como una “comunidad” de trabajo y de servicio no cerrada en sí misma y replegada sobre su

¹³ *En el apartado 39 del documento se señala “Alentar el paso de habitantes a ciudadanos responsables. El habitante hace uso de la Nación, busca beneficios y sólo exige derechos. El ciudadano construye la Nación, porque además de exigir sus derechos, cumple sus deberes . Hay una carencia importante de participación de la ciudadanía como agente de transformación de la vida social, económica y política. Los argentinos hemos perdido el miedo a la defensa de nuestros derechos, pero la participación ciudadana es mucho más que eso. El verdadero ciudadano intenta cumplir todos los deberes derivados de la vida en sociedad”.*

propio crecimiento. Por el contrario, la empresa ha de ser una unidad productiva orientada a la creación de bienes, servicios y trabajos en función del bien común; se trata, de este modo de poseer una comunidad que estimula la participación de todos los sujetos en la actividad productiva.

4) Aspecto cultural: en cuanto que, realizándose el proyecto al interior de una economía de mercado, los sujetos productivos son inspirados por una cultura diversa de la que promueve el capitalismo; se trata, en concreto, de la cultura del dar en contraposición a una cultura del tener.

Para entender esta cultura del dar —sostiene Santoro—, hay que poner en cuestión la tradicional separación entre el momento de la producción de la riqueza y el de su distribución. Precisamente, el aspecto inhumano del sistema económico actual está en relación con la destinación y distribución desigual de la riqueza.

Desde esta perspectiva, para el Movimiento de los Focolares el dar no significa “regalar” o “hacer donaciones”. La idea de fondo es que el “dar se pone en el centro de los valores y del dinamismo social, incidiendo sobre la vida social en su totalidad. Incluso, se puede decir que el dar no es sólo una modalidad del comportamiento humano, sino su ser mismo”. La autora Chiara Lubich(1990)¹⁴ afirma: **El dar es constitutivo del hombre**. Es decir, cada persona está llamada a dar. En este sentido, la encíclica Gaudium et Spes recuerda al subrayar la realidad intrínseca de la persona, es decir la de amar, actuar por el bien, a crecer el ser humano en su libertad.

Viviendo así la persona logra realizarse alcanzando la felicidad, aspiración innata de todo hombre.

¹⁴“diferencia de la economía consumista, basada en una cultura del tener, la Economía de Comunión es la economía del dar. Esto puede parecer difícil, arduo, heroico. Pero no es tal, porque el hombre, hecho a imagen de Dios, que es Amor, encuentra la propia realización precisamente en el amar, en el dar... Dar no significa solamente dar las utilidades o dar algo. No es eso. Se trata de ese dar que nosotros hemos aprendido del Evangelio, que significa amar a todos. Por lo tanto, la cultura del amar: amar también a los dependientes, amar también a los competidores, amar también a los clientes, amar también a los proveedores, amar a todos. El estilo de vida empresarial tiene que ser completamente cambiado, todo tiene que ser evangélico, de lo contrario no tenemos economía de comunión”.

1.2.2.1. Tres ejes de la EdC: Solidaridad, Reciprocidad y Comuni3n

Entrando en la ra3z de la EdC diversos autores como Bruni, Zamagni (1990), hacen referencia a la esencia de este proyecto subrayando la idea de la **cultura del dar** (discurso 1992)¹⁵ que se sustenta en tres ejes centrales: gratuidad, solidaridad y comuni3n. Por otra parte, la “*cultura del dar*” es intr3nseca al proyecto de EdC, pues no se funda atendiendo a las buenas voluntades de sus socios o, por el contrario, complaciendo los intereses de corporaciones econ3micas basadas exclusivamente en el lucro. As3, este *proyecto* tiene su origen en un *Carisma* y justamente un Carisma va de la mano de las necesidades de la Iglesia. Si nos remontamos en la historia, m3s precisamente a la d3cada de los noventa del siglo pasado, la enc3clica *Centesimus Annus*,¹⁶ enfatiza que la actividad econ3mica y el progreso material deben ponerse al servicio del ser humano y de la sociedad, siendo la econom3a un medio para el ser humano y no un fin en s3 mismo.

Frente a esta urgencia, Chiara Lubich en su visita a Brasil, constata este profundo desequilibrio social e invita a todo el Movimiento a una comuni3n de bienes m3s amplia, proponiendo —*siempre en la libertad*— llevar esta comuni3n de bienes a las estructuras productivas: incrementar los ingresos dando vida a empresas que, confiadas a personas competentes, capaces de hacerlas funcionar con eficiencia, puedan obtener utilidades. La novedad de esta propuesta radica en que las utilidades producidas por dichas empresas se destinar3an una parte para ayudar a las personas que lo necesiten, otra para el desarrollo de estructuras con el objetivo de formar hombres y mujeres en una “**cultura del dar**”. As3, de lo que se trata es de formar “*personas nuevas*” dir3a S. Pablo, “**hombres nuevos**” es imposible la realizaci3n de una sociedad nueva basada en los principios evang3licos.

¹⁵ LUBICH Chiara, *Cultura del Dar: Expresi3n utilizada por la autora en el Congreso Mundial de J3venes en Roma. 1992*

¹⁶ PAPA JUAN P. II “La moderna *econom3a de empresa* comporta aspectos positivos, cuya ra3z es la libertad de la persona, que se expresa en el campo econ3mico y en otros campos. En efecto, la econom3a es un sector de la m3ltiple actividad humana y en ella, como en todos los dem3s campos, es tan v3lido el derecho a la libertad como el deber de hacer uso responsable del mismo. Hay, adem3s, diferencias espec3ficas entre estas tendencias de la sociedad moderna y las del pasado incluso reciente. Si en otros tiempos el factor decisivo de la producci3n era *la tierra* y luego lo fue *el capital*, entendido como conjunto masivo de maquinaria y de bienes instrumentales, hoy d3a el factor decisivo es cada vez m3s *el hombre* mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber cient3fico, y su capacidad de organizaci3n solidaria, as3 como la de intuir y satisfacer las necesidades de los dem3s”.

Finalmente, la tercera parte de estas utilidades producidas por estas empresas se destinaría a ellas mismas para su consolidación y crecimiento empresarial¹⁷.

Desde esta perspectiva, **la cultura del dar** en la EdC busca reorientar la gestión de una empresa reconsiderando su capital (humano, tecnológico, monetario...), reorganizando sus procesos a partir una visión integral del servicio que presta una empresa a la sociedad. Sin embargo, cabe la pregunta: ¿cómo se sabe cuándo las riquezas de una empresa está al servicio de las personas? Ésta se encuentra al servicio del hombre cuando producen beneficios para los demás y para la sociedad en su conjunto, como vienen señalando los Padres de la Iglesia en las distintas Cartas Apostólicas. Así, pues, las riquezas son un bien que viene de Dios: quien lo posee lo debe usar y hacer circular de manera que también los necesitados puedan gozar de él.

Ahora bien los tres ejes (Solidaridad, reciprocidad y comunión), analizados desde la óptica del Magisterio de la Iglesia Católica, reafirman que la persona individual no puede realizarse por sí sola, sino “con” y “para” los demás. Así, la máxima satisfacción del ser humano no se limita a la mera convivencia con otros. Ésta ha de ser una búsqueda incesante y concreta del “bien común”. Vale decir entonces que no se podría pensar en una gratuidad, solidaridad y comunión sin desembocar en el bien común.

Las diferentes encíclicas: *Gaudium et Spes*, (1965, nº 26), *Mater et Magistra* (1961), *Populorum Progressio* (1967), *Octogesima Adveniens* (1971) y el Catecismo de la Iglesia Católica (1992), definen el bien común como: **El conjunto de condiciones de la vida social que hacen posibles a las asociaciones, y a cada uno de sus miembros, el logro más pleno y más fácil de la propia perfección. En este sentido, si una sociedad quiere estar al servicio del ser humano debe tener el bien común como su meta prioritaria¹⁸.**

El bien común es esencial en toda comunidad humana. En este contexto, el filósofo Alberto Caturrelli (1984) afirma: **un bien común que es diverso del de cada uno de los singulares, al cual cada uno se subordina y el que es el mejor bien de cada uno.** Al respecto, haciendo referencia a la familia como primera comunidad orientada al bien común, sigue explicando el citado autor: **El bien propio de la familia no es el bien del padre más el de la madre y más el de los hijos, sino un todo virtual, es decir, un bien común que es diverso del de cada uno de los singulares (...).** [Asimismo, y como] **este bien no basta**

¹⁷ La idea de la Economía de Comunión fue acogida con gran entusiasmo y no sólo en Brasil o América Latina, sino también en Europa y en otras partes del mundo. Nacieron muchas empresas y otras que ya existían adhirieron al proyecto, modificando su estilo de gestión empresarial. A este proyecto hay adhieren 760 empresas y en Argentina son 57. Véase anexo primera parte.

¹⁸ PAPA JUAN P. II *Enciclica Pacem in terris*, 1963, nº 53 a 66.

para realizar el fin de la familia, necesariamente se religa —en lo que tiene de común— a las otras familias. En este sentido, y haciendo referencia a esta investigación, la empresa, como una micro-sociedad, habría de orientar sus actividades a la construcción del bien común.

Igualmente, las exigencias del bien común derivan de las condiciones sociales de cada época y están estrechamente vinculadas a la promoción integral de la persona, a la solidaridad y a la gratuidad; esto supone ya no una mirada individual sino una comunión donde cada uno puede alcanzar la plena realización. Esto se verifica cuando una sociedad vive de acuerdo con el compromiso por la paz, la correcta organización de los poderes del Estado, un sólido ordenamiento jurídico, la salvaguardia del ambiente, la prestación honesta de servicios esenciales para las personas, como así también, lo referente a la alimentación, a la vivienda, al trabajo, etcétera.

Una vez hecho el análisis desde la cultura del dar como raíz de los tres ejes y desde la mirada del Magisterio de la Iglesia; se comenzará por analizar el primer eje: la solidaridad: Así, y parafraseando el pensamiento de Verónica Chiaravalli, el documento publicado por el del CELAM (2007) explica cómo la solidaridad **“tiende a igualar lo que es diverso; con ella, se aspira a obtener una sociedad menos desigual (...). La solidaridad tiende a hacer más equitativa la satisfacción de los intereses, evitando que haya ricos y pobres. Pero nuestro bienestar como seres humanos no depende sólo de la satisfacción de los intereses, sino también de la afirmación de nuestra identidad, que puede ser una identidad religiosa, étnica, cultural”**.

Sin embargo, la solidaridad no está circunscripta a un solo aspecto de la vida del hombre, como puede ser la vida familiar, pues ésta posee una dimensión social, civil, uniendo en consecuencia a los ciudadanos de una comunidad. Por esta razón, la solidaridad ayuda a una comunidad civil a aunar esfuerzos y a reconocer a la sociedad como gran familia. En este sentido, y haciendo referencia a la sociedad, el Catecismo de Iglesia Católica citando una carta de S. Agustín subraya que una sociedad organizada que se precie como tal debe buscar unir a los ciudadanos entre sí; una dinámica que no a de quedar circunscripta a un ámbito local (una ciudad, estado...), más por el contrario necesita ampliarse a contextos más globales. Es decir, unirse, vincularse las naciones entre sí. Al respecto, el citado autor explica que la verdadera “res-publica”, hoy diríamos Estado, debe procurar unir a “los ciudadanos con los ciudadanos, las naciones con las naciones y a todos los hombres en el recuerdo de su origen común, no sólo para constituir una única sociedad, sino casi para dar lugar a una única familia”.

Del mismo modo, en la Centesimun Annus¹⁹ refiriéndose a la solidaridad y a su acción de crear sociedad en la encíclica se afirma que: **El principio que hoy llamamos de solidaridad y cuya validez, ya sea en el orden interno de cada nación, ya sea en el orden internacional, se demuestra como uno de los principios básicos de la concepción cristiana de la organización social y política**

El segundo eje de análisis es la comunión. Para comprender este principio a la luz de la fe, es necesario buscar la raíz en el aporte doctrinal desarrollado por la Iglesia Católica. Así, la comunión tiene su razón de ser en el destino universal de los bienes. En este contexto, hablando sobre la propiedad privada, la encíclica Populorum Progresi²⁰ afirma: **la propiedad privada no constituye para nadie un derecho sin condiciones ni absoluto (...). Nadie está autorizado a reservar para su uso exclusivo lo que supera su necesidad, cuando a los otros les falta lo necesario.** En una palabra, **el derecho de propiedad no debe nunca ejercerse en detrimento de la utilidad común.**

Por otra parte, en la encíclica Centesimus Annu²¹ : **Dios ha dado la tierra a todo el género humano para que ella sustente a todos sus miembros sin excluir ni privilegiar a ninguno. Aquí está la raíz del destino universal de los bienes de la tierra.** Ahora bien, continua la encíclica: **la tierra no dona sus frutos sin una peculiar respuesta del hombre al don de Dios, es decir, sin el trabajo, pues es mediante el trabajo como el hombre, usando su inteligencia y su libertad, consigue dominarla y hace de ella su digna morada habitándola.**

Asimismo, y continuando con el análisis del destino universal de los bienes, el concilio Vaticano II (nº 71) remarca: **la propiedad y las otras formas de poder privado sobre los bienes materiales contribuyen a la expresión de la persona, y además permiten al hombre ejercitar su aportación responsable en la sociedad y en la economía, es de gran interés favorecer el acceso de todos, individualmente o en grupo, a un cierto poder sobre los bienes materiales.** Tal derecho viene entendido a la luz de la concepción cristiana de la persona, para quien, poseer bienes. De esta forma, el tener, adquiere su sentido más profundo en la “posibilidad” de compartir, de dar. **Cada hombre singularmente ha sido creado a imagen de Dios(...) y por lo tanto cada hombre es un ser único e irrepetible y al igual que cada hombre, en su íntima naturaleza es un ser social y, sin relación con los otros, no puede vivir ni desarrollar sus cualidades.**²²

¹⁹ Op. sit

²⁰ Op.sit.

²¹ Idem. 18.19

²² (GS, nº 12).

De forma más explícita la encíclica *Gadium et Spes* **señala que la vida social no es algo externo al hombre, el hombre desarrolla todas sus cualidades y puede responder a su vocación mediante la relación con los otros**²³. Por esta razón, la convivencia humana encuentra su último fundamento en la vida íntima de Dios, que es una vida trinitaria, una comunión de amor.

Por lo tanto, el ser de la persona individual no puede prescindir de la comunión con los hermanos, con todas las personas. Por esto mismo, se ha de concluir que el tener encuentra su verdadero sentido en una dimensión social, pues la naturaleza del hombre necesita la donación. Igualmente, la naturaleza de los bienes no es otra que la de ser instrumento para el bien de toda la persona, CA²⁴: **Así como el ser humano se realiza plenamente a sí mismo en el libre don de sí, la propiedad se justifica moralmente en el crear, en las formas y el tiempo debido, ocasiones de trabajo y crecimiento humano para todos.**

La consecuencia es que la dignidad, la autonomía, la libertad y la responsabilidad de la persona, no está en el tener por tener, por acaparar,. Justamente, la dignidad de la persona exige la propiedad para tener la posibilidad de disponer de una cierta cantidad de bienes, de poder poseer bienes que estén disponibles en el momento en el que se presenten las necesidades.²⁵

En este sentido, las empresas creadas siguiendo los principios de Economía de Comunión, deben de responder a este estilo (al propuesto ya por el Magisterio de la Iglesia católica) no sólo en el ámbito de la gestión de la empresa, sino también a toda la vida, a todo el quehacer de una compañía. Así, pues, cada empresario que entra en contacto e interioriza en esta nueva cultura empresarial propuesta en la EdC, se ve impulsado , moralmente, a dar.

Asimismo, la EdC viene a reforzar y a subrayar la vida del evangelio a partir de una cultura del dar haciendo hincapié en la comunión desinteresada de los bienes que poseen. Por esta razón, la cultura del dar crea una nueva mentalidad, una nueva orientación en la persona repercutiendo en las acciones que se tienen con el prójimo; un dar vivido como don, regalo que se ha de compartir con el otro.

El tercer eje de análisis es la reciprocidad, como otros de los ejes de la EdC está sustentado, desde la perspectiva cristiana, por la enseñanza social de la iglesia Católica. Los siguientes principios son una síntesis de diferentes afirmaciones propuestas en el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia :

²³ Op. Sit. (nº 25).

²⁴ CATECISMO DE LA IGLESIA CATOLICA, nº 43

- El ser humano es una persona que por ser imagen de Dios tiene en sí la impronta trinitaria y, por lo tanto, encuentra su plena realización en la comunión con Dios y con los hermanos.
- De la unidad del cuerpo místico deriva la responsabilidad por cada uno de sus miembros, especialmente por aquellos más desfavorecidos.
- La responsabilidad por todos los miembros del cuerpo místico es una responsabilidad social que llega hasta el compromiso de renovar todas las estructuras y relaciones sociales que no respetan el desarrollo global de la persona humana en todas sus dimensiones.
- De la dignidad de toda persona humana deriva la necesidad edificar el bien común. Definiendo este como todas las condiciones que nos permiten crecer, desarrollar el designio de Dios sobre cada uno de nosotros.

Sin embargo, para el autor Zamagni (2005), la Reciprocidad significa: **Yo te doy y tu tienes que dar, no en forma equivalente sino proporcional a lo que puedas hacer.** Cada persona puede dar algo. El mismo autor continuo diciendo que **la reciprocidad no tiene que ser necesariamente monetaria o económica, puede ser una reciprocidad proporcional.**

No obstante, y buscando hacer un balance de todo lo aquí expuesto, podría pensarse que nos encontramos ante una utopía en el sentido de ideal imposible de alcanzar. Sin embargo, aunque el concepto de utopía posea algo de inalcanzable, por aquello de ser modélico, el acercamiento intelectual al tema de la Economía de Comunión desde la antropología y desde el aporte de la Iglesia Católica a través de las encíclicas, es posible concluir que este proyecto trasladado a la gestión empresarial es posibles si, en buena medida, se cuenta con emprendedores (empresarios y trabajadores) comprometido con los principios de EdC.

El Cardenal T. Bertone²⁶ afirma **En Brasil, para aliviar las condiciones de los que vivían en la periferia de las metrópolis, Chiara Lubich, lanzó el proyecto de una «economía de comunión en la libertad», formulando una nueva teoría y praxis económica basadas en la fraternidad, para un desarrollo sostenible en beneficio de todos. ¡Ojalá el Señor quisiera que muchos estudiosos y operadores económicos asumieran la economía de comunión como un recurso serio para programar un nuevo orden mundial compartido.**

²⁶ BERTONE, Tarcisio, homilía del 18 de abril del 2008

1.2.2.1.1. La reciprocidad: contrato

Es importante señalar cómo el contrato supone, en efecto, una estructura de base caracterizada por la bi-direccionalidad. Es decir, se da y se recibe, pues entre A y B hay un intercambio de valores equivalentes. En este sentido, hay una cierta reciprocidad, entonces, las características de esta forma de reciprocidad típica del contrato son, por lo tanto, las siguientes:

- a) Bi-direccionalidad.
- b) Condicionalidad (mi prestación está condicionada a la del otro).
- c) Equivalencia (las prestaciones deben estimarse en valor equivalente; una equivalencia objetiva normalmente medida con el metro monetario).

Cabe señalar que en este tipo de reciprocidad no se requiere necesariamente benevolencia y gratuidad: bastan los incentivos, las instituciones justas, buenas leyes...

1.2.2.1.2 La reciprocidad genuina

Una segunda forma de reciprocidad es la llamada “reciprocidad genuina”. Nadie puede negar que también en los hechos económicos pueda haber lugar para un tipo de reciprocidad diferente a la establecida en un contrato convencional. ¿Cuáles son, entonces, las diferencias más significativas entre la reciprocidad del contrato y la reciprocidad “genuina”?

La bi-direccionalidad es, sin embargo, un elemento importante en toda forma de reciprocidad genuina, pues si no hay la respuesta de quien recibe un acto de gratuidad, la relación de (aparente) gratuidad podría ocultar, y a menudo oculta, una relación de poder y de dominio sobre el otro; incluso, a través de formas de don sin reciprocidad en una relación asimétrica.

Por el contrario, en la reciprocidad genuina la relación que se crea entre las partes es el fin primero de la reciprocidad misma: el “bien relacional”, pues sin la respuesta de la otra parte no se experimenta la reciprocidad. Así, las distintas partes que conforman una empresa que intenta vivir la reciprocidad genuina, antes o después, debe responder, dando, para que la relación sea continua. Pero ¿es posible seguir una lógica realmente no-condicional? Esto es posible si se hace propia la “cultura del dar”, pues hace ir adelante incluso cuando se está solo o cuando la respuesta tarda en llegar. Igualmente, la comunión implica reciprocidad, pero la reciprocidad típica de la comunión llega sólo si cada uno está dispuesto por la cultura que lo anima a actuar en ciertos momentos de modo incondicional. La comunión, por lo tanto es el resultado de elecciones individuales donde son decisivos

elementos tales como la ética, la honestidad, la lealtad, la fidelidad... Asimismo, como es fácil constatar, estas cualidades no se dan en forma espontánea y de manera instantánea (no ‘relacionales’), pues necesitan del ejercicio habitual (del hábito) de las tres cualidades en las que se sustenta la EdC (reciprocidad, la solidaridad y la comunión). Así, para que pueda ser posible el proyecto de EdC es necesario el ejercicio de estas actitudes habituales que, por otra parte, aunque son inherentes a la conciencia de las personas —es decir, tienen un carácter individual—, su puesta en práctica tiene consecuencias sociales.

Así, cuando se habla de la lógica de los tres tercios que promueven las empresas de Economía de Comunión. Resulta valioso comenzar por citar un párrafo del discurso del Profesor Adam Biela (1998)²⁷ afirma: **las ciencias sociales están buscando a toda costa un paradigma que les permita en el umbral del siglo veintiuno, superar la cultura del crecimiento de las ambiciones individuales, del exceso de autonomía de los individuos y grupos elitistas que no tienen en cuenta el bien de las otras personas; de superar la rivalidad crónica que a menudo es motivo de conductas agresivas; y también de la creciente desproporción entre un estrato de gente que se enriquece de manera injusta y gente que es marginada en la miseria, el desempleo y la falta de vivienda... (...)** [Por esta razón], **la única alternativa a la desintegración social es la integración; la única alternativa a la rivalidad y el egocentrismo es la solidaridad humana. (...). El fenómeno del Movimiento de los Focolares, cuya fundadora es Chiara Lubich, demuestra, a través de aplicaciones prácticas, que es posible construir la unidad y la integración social sobre nuevos principios más profundos.**

De la misma forma, y como se ha subrayado en párrafos anteriores, las empresas involucradas en el proyecto de EdC, operando en el mercado, mantienen el propósito de hacer de la actividad económica un lugar de comunión entre los actores participantes de la misma actividad.

Así, las empresas con la lógica de la solidaridad, la reciprocidad y la comunión hacen efectivo estos ejes en toda la operatoria organizacional es decir trabajo, comunicación, interacción; pues bien un aspecto importante para señalar es que estas empresas de EdC, una vez concluido su ejercicio económico, distribuyen en tres partes sus ganancias; una primera parte de esta utilidad es utilizada para reinvertir en la propia empresa. Esta partición de la utilidad en las empresas de EdC no se contraponen al mercado, en cuanto a que las organizaciones deben ser sustentables; es decir, estas empresas buscan ser

²⁷ BIELA, Adan (ex decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA) discurso dado con motivo de la entrega de doctorado en Cs Sociales a Chiara Lubich en la UBA. Abril de 1998

eficientes, en un sentido integral del término, desarrollan un crecimiento armónico a partir de la cooperación.

Un intercambio cooperativo en el que pueden no sólo participar las empresas adherentes a la EdC, sino también las convencionales produciendo e intercambiando bienes y servicios en el mercado.

En este punto de la sustentabilidad, convendría citar El Papa Pío XII (1952)²⁸ **las empresas han de ser algo más que un simple medio de ganarse la vida y de mantener la legítima dignidad del propio estado, la independencia de la propia persona y de la propia familia. Es algo más que la colaboración técnica y práctica del pensamiento, del capital, de las múltiples formas de trabajo, que favorecen a la producción y al progreso. Es algo más que un Factor importante de la vida económica. En la empresa debe penetrar el sentido humano.**

De esta forma, las empresas basadas en la EdC su empeño consiste en crecer juntos, saltando obstáculos económicos, colocando en la mesa toda la inventiva, los talentos..., con todos los riesgos que esto implica hasta el punto de repartir las utilidades. Así, lo que se consigue con este planteamiento teórico, genera una empresa que se demuestra capaz de operar en un mercado en armonía donde dé respuesta frente a la desocupación, la degradación ambiental y los desequilibrios económicos.

Asimismo, una segunda partes que se extrae de la utilidad es destinado para la formación cultural, pues sin una cultura nueva no se hace una economía nueva. ¿En qué sentido es posible crear una cultura nueva? La EdC vive en un mercado que muchas veces va en dirección contraria a la de la comunión y esto suele llevar a sacrificios en el plano de los resultados tradicionales. Pero cabe entonces la pregunta ¿Cómo se manifiesta esta cultura nueva?

La cultura se manifiesta por medio de diversas dimensiones como los valores, los ritos y las creencias; como así también, la cultura se refleja en la visión o el sentido de sus fundadores; justamente estas dimensiones, desempeñan un elemento importante de motivación, y expectativas de comportamientos, como formativos de los procesos culturales.

Ahora es importante señalar que pueden ser tan sólo algunas de tantas alternativas que se pueden presentar. ¿Pues bien como se canaliza esta formación cultural? La autora Calvo²⁹ Afirma: **La formación cultura se canaliza a través de las estructuras vinculadas al Movimiento de los Focolares (ONGs o asociaciones) para la formación cultural, no sólo para formación profesional de los trabajadores, sino para una**

²⁸ PAPA, PIO XII. Alocución mayo 1952

formación en la cultura de comunión. Es así que la EdC está profundamente inserta en el Movimiento de los Focolares, se nutre de la vida de sus comunidades, y los empresarios que adhieren al Proyecto son, en su mayoría, miembros o simpatizantes del Movimiento, ya que no sería concebible una EdC desvinculada de este humus vital. (...) Continúa la autora Por esto, la formación se realiza a través de las estructuras del Movimiento de los Focolares, particularmente en las ciudadelas donde funcionan los Polos Industriales. Por lo tanto, esta segunda parte de las utilidades contribuye a la construcción de centros de formación, publicaciones, becas para jóvenes.³⁰

De este modo, el corazón de la Economía de Comunión es la cultura llamada por la misma autora Lubich la cultura del dar. En este contexto, es necesario subrayar la importancia de cambiar la cultura del contrato con una cultura de reciprocidad. Esto implica que la economía de comunión no tiene funciones subsidiarias, sin embargo, trata de evolucionar hacia lo más interno de la sociedad con el fin de producir y distribuir reciprocidad.

La propuesta de Chiara Lubich, invitando a los miembros del Movimiento de los Focolares a que expandieran la vida de comunión al mundo empresarial, actuando en el ámbito de las compañías injertadas en el mercado, propuso el desarrollo de una 'gestión' empresarial más humana. Por eso, las empresas basadas en la EdC no se conforman con realizar islas felices, economías de nicho, sino que, yendo hasta las raíces organizacionales de una empresa y a partir de una visión de la economía como una actividad humanizante, buscan transformar dichos ámbitos de la producción y el servicio con el objetivo de crear unas comunidades de trabajo dirigida al desarrollo de la persona de una manera integral, contemplando a la vez su repercusión social.

Por último, la tercera parte la utilidad, esta destinada a los desposeídos, a los pobres, que concretiza una vez que el empresario ha concluido el ejercicio económico, decide disponer esta tercera parte de la utilidad para los pobres pero cabe la pregunta ¿que pobres? Es importante señalar antes que nada, cómo la pobreza tiene muchos rostros, también el de la emergencia y el de las situaciones límites. Pero hay pobreza y pobreza. Existe una pobreza padecida, generalmente causada y profundizada por las injusticias: la miseria, el atropello de los derechos humanos, de la dignidad de las personas. La pobreza material en

³⁰ CALVO Cristina. *Discurso sobre Sustentabilidad. Brasil 2009. La autora Calvo es Responsable para América Latina del Proyecto Internacional Economía de Comunión. Doctorando (PhD) en Sociología Económica. Especialista en Gobernabilidad y Desarrollo Humano. Directora del Area Internacional de Caritas Argentina Comisión Nacional. Miembro del Consejo Académico de Economía Social del Ministerio de Desarrollo del Gobierno argentino. Docente de la Universidad de Buenos Aires. Experta en Diálogo Democrático del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Asesora en Economía del Dpto.de Justicia y Solidaridad del CELAM. Coordinadora de la Red Latinoamericana de la World Conference Religions for Peace.*

un individuo se manifiesta por la carencia de oportunidad real, determinada por limitaciones sociales y por circunstancias personales. Pero hay otra pobreza, la libremente elegida, la que viene de las Bienaventuranzas y que constituye la pre-condición para derrotar a esa forma anterior de pobreza injusta e inhumana; una pobreza que representa un ideal para quien vive y cree en una economía de comunión. Es ésta la raíz de la dinámica de la reciprocidad, de la comunión. De aquí que, mientras la primera pobreza (miseria) se sufre a causa de los demás o de las circunstancias, esta segunda forma de pobreza sólo puede ser elegida, y, por lo tanto, necesita de una “cultura”: una experiencia que no puede ser comprendida si no se vive. Es ésta la “cultura de comunión” sobre la que se apoya el proyecto de EdC.

Ahora bien, volvamos a la pregunta del inicio ¿Qué pobres? Por ello, esta tercera parte de las utilidades se destina directamente a cubrir estas situaciones de alimentos, medicinas, vivienda padecidas por los miembros de la comunidad del Movimiento Estas acciones de emergencia son por naturaleza transitorias y concluyen una vez que la necesidad es satisfecha, las intervenciones de emergencia – no es lago más- dentro de la EdC. Los “pobres” son el fin último de la EdC: todas las veces que, una persona, una familia, una comunidad, logra salir de la indigencia reinsertándose plenamente en la vida civil, se está verificando la comunión y, de consecuencia, construyendo una sociedad más humana.

El Catecismo de la Iglesia Católica, en su art 2426 y la encíclica GS³¹, afirma: **“El desarrollo de las actividades económicas y el crecimiento de la producción están destinados a remediar las necesidades de los seres humanos. La vida económica no tiende solamente a multiplicar los bienes producidos y a aumentar el lucro o el poder; está ante todo ordenada al servicio de las personas, del hombre entero y de toda la comunidad humana. La actividad económica dirigida según sus propios métodos, debe moverse dentro de los límites del orden moral, según la justicia social, a fin de responder al plan de Dios sobre el hombre.**

No obstante, la distribución de las tres partes se realiza dentro de un mismo país, y en un centro de distribución mundial. En la actualidad en el mundo hay 760 empresas (ver anexo de esta investigación). Es importante señalar que la distribución de utilidades se realiza en el marco de la plena libertad de los empresarios de la EdC, como se expuso en párrafos anteriores.

Finalmente, es importante subrayar cómo en el Capítulo III se presentan dos casos de estudios (Electromecánica Breccia y Norma Maliandi). Empresas que han hecho la opción de ser unas comunidades productivas basadas en los principios de la EdC. Así, en el citado capítulo se pretende verificar hasta que punto estas empresas seleccionadas responden al

³¹ ENCICLICA: Op. Sit. Pto 64

ideario de la EdC, o, si por el contrario, es necesario proponer alineaciones aspectos para adecuar sus gestiones empresariales a los principios de EdC.

1.2.4. Polos Industriales de EdC

En primer lugar, en este apartado se pretende definir el concepto de polo industrial para luego enmarcar dicho concepto a los polos empresariales basados en la EdC, rescatando los aspectos que las diferencian respecto a los “clusters” convencionales.

Asimismo, es importante señalar que en la actualidad existen varias denominaciones sobre polos industriales. El autor M. Porter (1999)³² define como: **Agrupaciones de empresas de diferentes industrias bien definidas, que tiene el objetivo de acceder a nuevos mercados y desarrollar oportunidades de negocio mediante la nivelación de sus recursos y por ende, de sus competencias.** No obstante, y hablando sobre clusters, Schmitz (1997) sostiene que los clusters **son agrupaciones de empresas que operan en un mismo sector o en sectores relativamente afines y que están localizadas en un territorio determinado que les brinda condiciones de proximidad favorables al desarrollo de relaciones formales o informales, espontáneas o deliberadas que contribuyen a ganar eficiencia colectiva.**

Sin embargo, el objetivo de los clusters o polos industriales, no es la conformación de una empresa individual, sino una red de empresas; con ellos se refuerzan los procesos de cooperación y formación de redes. Así pues, se diseñan servicios para aumentar el nivel de conocimientos y, al mismo tiempo, introducir nuevas aptitudes en todo el tejido productivo local. Ahora bien ¿Cuáles son las siguientes características de los Cluster?

- Generar mayor valor agregado.
- Obtener ventajas en la compra de insumos.
- Ejercer poder de negociación en las ventas.
- Acceder a nuevos mercados.

Para la conformación de un cluster suele requerirse a las industrias la necesidad de poseer determinadas cualidades, entre las que se destacan:

- Conformar un grupo de empresarios interesados.
- Convenio con una universidad que le interese dar seguimiento al proceso.
- Convenio con un consultor/res especialista/s en su sector con experiencia en proyectos integradores.

³² PORTER, Mickel *Ventajas Competitivas.* Ed Macchi.

- Firmas de convenios con consorcios que brindan servicios especializados, y con instituciones de investigación como universidades u otros centros de investigación (que por lo general son organismos públicos).
- Documentar el proceso para poder multiplicarlo.

Asimismo, son varias las fases que se dan en un agrupamiento empresarial:

Analizar el sector.

1. Integración de grupos empresariales para lo cual se realiza un proceso de evaluación y selección de empresas.
2. Clasificar a las empresas de acuerdo con su etapa empresarial evolutiva por medio del mapa del clusters (calidad, confianza, rentabilidad, flexibilidad y sostenibilidad).
3. Realización de propuestas de mejora en cada empresa; para lo cual se desarrollara planes de desarrollo empresarial, en donde se estructuran los proyectos de mejoras que deben realizar las empresas en términos de modelos lógicos (actividades, resultados, efectos, impactos y beneficios).
4. Gestión y desarrollo de proyectos de integración (agrupamientos).

A partir de estas ideas antes expuestas, lo que se pretende dar es una caracterización del concepto de polos hoy más conocido en ámbito empresarial con el término de clusters. No obstante, la posibilidad de profundizar más en este concepto exige una investigación específica. Sin embargo, lo señalado en los párrafos anteriores busca ser un apoyo de cara a poder entender cómo las empresas de EdC se han agrupado en espacios territoriales específicos. Por otra parte, resulta significativo señalar las características de los polos o clusters de las EdC:

Un Polo de EdC ciertamente presenta algunas de esas características y requisitos expuestos anteriormente, sobre todo y en particular la proximidad geográfica. Sin embargo, se diferencia por la heterogeneidad de la participación de mercado de los sectores económicos a los que pertenecen las empresas, pues estos polos están injertados en un ámbito físico (ciudadela del Movimiento de los Focolares)³³, los cuales aseguran y

³³ *En n los años 50, personas del Movimiento que estaba naciendo, de distintas edades y categorías, se reunían por un breve período para profundizar el nuevo estilo de vida creado "Mariápolis" (Ciudad de María). Se formaba entre ellos una "ciudadela" temporánea, la Mariápolis, y Chiara intuyó que esa experiencia original llegaría a ser permanente. Son 33 ciudadelas en los 5 continentes. Gracias al esfuerzo de los miembros del Movimiento de los Focolares en Argentina surgió en 1968, en la provincia de Buenos Aires, en un amplio terreno donado por los Padres Capuchinos, cerca de la localidad de O'Higgins en la pampa 'húmeda' (a 250 Km. de Buenos Aires), una ciudadela: la "Mariápolis Lía". La ciudadela quiere ser testimonio de una sociedad renovada, de una sociedad que pone en el hombre en su lugar, donde la caridad y la justicia reinan entre los habitantes que se sienten hermanos, donde todo circula como fruto de una comunión de bienes y donde los talentos, las culturas, las clases sociales se integran como un don reciproco de unos hacia otros.*

alimentan la “cultura social que en el caso de las empresas de EdC la base es la cultura del dar”.

Por otro lado, también conviene resaltar los requisitos más importantes que debería tener un polo industrial de empresas de EdC propuesto por Chiara Lubich (2000), autora e propiciadora de este proyecto. Así estas características son:

- **Transparencia y legalidad:** un Polo tiene que ser un modelo de gestión transparente de fondos que se administran.
- **Eficiencia y responsabilidad:** Esto implica administrar los bienes con eficiencia, sin derrochar, evitando las tentaciones típicas de los consumismos para asumir el desafío de la comunión.
- **Providencia:** un polo tiene que ser un ícono de la Providencia; es decir, tiene que mostrar que cuando se busca el Reino de Dios y su justicia llega la providencia prometida por Jesús en el Evangelio de San Mt 5,3. En la experiencia de quienes adhieren a la cultura del dar no se concibe a la Providencia como algo estático, sino más bien como algo dinámico: la Providencia “debe circular” En este sentido, las personas que adhieren a la propuesta de Economía de Comunión sostienen que, como se ha expresado en párrafos anteriores, todos tienen algo para dar y todos tienen necesidad de recibir algo. Sin embargo, la Providencia no es "automática", es necesaria la comunión entre todos.

1.2.4.1. Historia y Actualidad

El 13 de octubre de 2001 se formó en Brasil (San Pablo) la sociedad E.di S./ S.p.A., cuyo fin primario era la constitución de un Polo empresarial a disposición de las empresas que adhieren al proyecto de Economía de Comunión, con el objetivo de ofrecer dar visibilidad en cuanto a la cooperación y sostenimiento a otras empresas que están fuera del polo empresarial.

En Brasil, el Polo es hoy una realidad trabajando con seis empresas que son, en buena medida, un ejemplo y modelo de una economía alternativa. Paralelamente se fueron desarrollando los polos empresariales también en la Argentina, junto a la creación de otros en USA, Bélgica y Francia. Para la gestión del Polo brasileño —tal como está sucediendo también en el italiano— se constituyó una sociedad por acciones de capital (actualmente los accionistas son alrededor de 3000) que se ocupó de la adquisición de un terreno y de la construcción de galpones, que cede en alquiler, a empresas adherentes al proyecto de

Economía de Comunión. El Polo brasileño es un pequeño modelo realizado de lo que se piensa construir también en Italia.

No obstante, la experiencia de Italia, en cambio, surgió en el curso de un congreso sobre Economía de Comunión, que tuvo lugar en abril de 2001, con la participación de alrededor de 700 empresarios y operadores económicos. Debido al interés suscitado por la propuesta se formó un grupo de expertos con la tarea de profundizar el proyecto.

1.2.4.2. Polo Solidaridad (Argentina).

En julio de 1991, a dos meses del lanzamiento del proyecto en Brasil, se desarrolla el proyecto Economía de Comunión en Argentina. La adhesión es inmediata y en dos meses se reúnen los fondos para la compra de 34 Hectáreas de tierra, justo frente a la Ciudadela Mariápoli Lía³⁴, para dar vida al Polo Solidaridad. Un año más tarde, julio de 1992, se reúnen representantes de las distintas regiones de Argentina y dan vida a una Sociedad Anónima que tenga como objetivo la difusión de EdC a través de la radicación de empresas en el Polo. El nombre elegido es UNIDESA SA (que significa: Unidad y Desarrollo). En marzo 1995 UNIDESA propone un proyecto urbanístico para la radicación de familias en una parte (5 hectáreas) del predio y entre los años 1995 y 1998 se construyen 8 casas que actualmente dan al predio el aspecto de un barrio incipiente. En 1998 surge la idea de una exposición en el Polo Solidaridad donde puedan conocerse las treinta y cinco empresas pertenecientes al Polo. Se trata pues, de una inversión que las mismas empresas hacen para la difusión de la cultura que subyace al proyecto EdC y que sostiene el accionar de las empresas conectadas³⁵.

³⁴ *Op. Cit. 31*

³⁵ *VER anexo. las empresas de EdC en Argentina.*

1.3. CAPITULO III: PLANTEO DE LOS DOS ESTUDIOS DE CASOS

1.3.1. Matriz CIPP para los dos casos de estudios

Cuando se habla de matriz se hace referencia a un conjunto de conjugaciones e interrelaciones en dos direcciones (dirección vertical y otra horizontal). Así, a partir de estas interrelaciones se llega a un resultado. Sin embargo, cabe la pregunta ¿Por qué utilizar la matriz CIPP como herramienta de análisis para las empresas de EdC?

El autor Stufflebeam (1971 y 2002)³⁶, haciendo referencia al modelo CIPP sostiene: **la matriz CIPP es un proceso continuo y cíclico, debe ser implementado implicados a obtener y utilizar una información continua y sistemática.** Este diseño, por lo tanto, constituye una estrategia adecuada que ayude a mantener y mejorar la calidad de las operaciones de las empresas o instituciones. Asimismo, la utilización de este instrumento permitirá evaluar la necesidad de las empresas estudiadas con la intención de mejorar la estructura organizacional de éstas.

En el modelo CIPP se contemplan los componentes Contexto, entrada o Input, Proceso y Producto como guía de referencia para organizar, análisis y sistematizar los datos. Dadas las múltiples facetas que posee el modelo de Empresa de Comunidad y la necesidad de orientar la evaluación hacia la mejora progresiva de dicho modelo se optó por el diseño CIPP que contempla el contexto empresarial, la planificación y aplicación del modelo EdC y sus efectos. Según Stufflebeam (1971 y 1987)³⁷ **el propósito más importante de la de este tipo herramientas es el perfeccionamiento de los programas.**

Un objetivo fundamental del diseño CIPP, creado por el autor antes citado, constituye una estrategia adecuada que ayuda a mantener y mejorar la calidad de las operaciones de las empresas o instituciones.

³⁶ STUFFLEBEAM, Daniel (2002): "The CIPP model for evaluation", en STUFFLEBEAM, D., KELLAGHAN, (eds.): The international handbook of educational evaluation, Kluwer Academic Publishers, Boston.

³⁷ Op. Cit. 34

Diseño CIPP: ámbitos de análisis	DESCRIPCIÓN
CONTEXTO	Describir características contextuales y necesidades existentes.
INPUT	Planificación como “input” del Customer Relationship Management teniendo en cuenta los principios y características de EdC .
PROCESO	Aplicación y desarrollo de EdC para cada caso de estudio
PRODUCTO	Efectos o resultados de EdC en los casos de estudios.

Tabla nº 1. Elaboración propia

La evaluación exige recoger y analizar *datos* y evidencias, *referentes* a **EdC**, para formular valoraciones y apoyar la toma de *decisiones* de mejora del modelo o programa evaluado:

RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	
Datos	Descripciones y evidencias que pueden referirse a aspectos del modelo como: contexto, planificación, desarrollo y efectos.
Referentes	Bases de comparación. Permiten formular juicios de valor: actuaciones o realizaciones previas, entidades similares, objetivos establecidos, situación ideal o estándar... El Referente principal es el modelo de Economía de Comunidad .
Valoraciones	Juicios de valor al comparar datos y referentes.
Decisiones	Opciones y vías de acción sobre el modelo.

Tabla nº 2. Elaboración propia

La evaluación de un modelo de gestión o programa exige recoger y analizar diferentes tipos de información como los siguientes: datos, referentes, valoraciones y decisiones. Para emitir las valoraciones correspondientes en cada núcleo mencionado del diseño CIPP hay que comparar la información recogida con referentes deseables derivados de la **EdC** y así formular valoraciones y ofrecer directrices o sugerencias sobre decisiones de mejora:

EVALUACIÓN	Datos, indicadores	Referentes	Valoraciones	Decisiones
CONTEXTO				
NECESIDADES				
PLANIFICACIÓN				
DESARROLLO				
APLICACIÓN				
EFFECTOS				

Tabla nº 3. Elaboración propia

Cada uno de estos *objetivos* orienta hacia determinados *ámbitos* o *contenidos*, como puede apreciarse en la tabla siguiente:

Objetivo evaluación	Ámbito o contenido	
1. Contexto	Característica del ambiente en cuanto a las oportunidades y amenazas. Matriz MPC(matriz de perfil competitivo)	
2. Planificación	Visión, Misión, Políticas de la empresas(los casos de estudios). Planificación estratégica	
3. Aplicación	Matriz (FODA). Escala de diferenciación semántica.	
4. Efectos, resultados	<u>Satisfacción de participantes</u> : (empleados, clientes, proveedores). Cadena de valor	
	<u>Aprendizaje, formación sobre el principio de la EdC</u> (como se aplica la cultura del dar)	Destrezas, procedimientos Conocimientos Actitudes
5. Incidencia, impacto	<u>Transferencia</u> : A nivel externo: Investigación de mercado. Técnicas. A nivel interno (Escala de liker)-	

Tabla n° 4. Elaboración propia

1.3.2. Empresa Norma Maliandi.1° estudio de Caso

A continuación se presenta, el logo comerciales que identifica la empresa Norma Maliandi Cosmética Natural (N. M.) Apícola, dedicada al desarrollo de productos cosméticos.



1.3.2.1. Contexto

La gestión empresarial basada en los principios de la **Economía de Comunción** se aplicará en primer término a la empresa de cosmética “**Norma Maliandi Cosmética Natural Apícola**”. Esta industria como el nombre lo evidencia dedica su actividad productiva al desarrollo de productos naturales a base de la miel. Dicha empresa nace en Junín, Provincia de Bs. As., en la Argentina. Una empresa cuya historia se remonta al año 1898 cuando Nicolás Maliandi instaló su producción en Argentina. Esta industria más que una empresa era una familia-empresa dedicada a la apicultura.

Sin embargo, cabe señalar que Norma Maliandi, nieta de don Nicolás, de muy joven estudió cosmetología y diferentes tratamientos de belleza, luego gracias a sus conocimientos pedagógicos, enseñó sobre estos temas en distintos ámbitos en la provincia de Buenos Aires. Esta tarea pedagógica contribuyó a que en el año 1961 incorporara derivados apícolas en fórmulas cosméticas. Así se comenzó a comercializar en Argentina algunas de las cremas de belleza a base de Cera de Abejas, Miel, y Jalea Real.

En un principio, Norma Maliandi instituyó una estructura de venta “por relaciones”, al tiempo que se dedicó a desarrollar y mejorar sus recetas de cosmética natural apícola. Paralelamente, el sistema de fabricación artesanal se fue modernizando, hasta alcanzar los más altos estándares de calidad y seguridad de la producción en sus laboratorios. Así, un equipo multidisciplinario compuesto por profesionales de la medicina, la biología y la

química, consultores de belleza y diseñadores se integra con la finalidad de desarrollar productos de excelencia orientados hacia estética y el confort personal.

Asimismo, cabe destacar cómo la empresa Norma Maliandi es hoy una industria innovadora que, privilegiando la tradición familiar con el perfeccionamiento de las formulas en su propio laboratorio, lidera la evolución cosmética incorporando cada día los mejores principios activos para la salud y la belleza de la piel. Igualmente, el principal objetivo de esta empresa es contar con clientes satisfechos y es por ello que en el Laboratorio continúa su preocupación por generar nuevas formulaciones que incorporan **Naturaleza, Tecnología y Ciencia**.

1.3.2.1.1. Análisis externo

En este subapartado del “Análisis de la Información” se intenta profundizar, por una parte, en el análisis externo respecto a un conjunto de variables algunas de las cuales influyen en forma progresiva y constante en la empresa N. M.A continuación se presentará la lista de variables que se ha tenido en cuenta en el análisis del ‘macro ambiente’ en el que se encuentra insertada la empresa N.M, en esta oportunidad, agrupadas siguiendo un análisis correspondiente a las ‘oportunidades’ y las ‘amenazas’ que posee esta empresa en el mercado:

Lista de variables:

OPORTUNIDADES:

1. Estabilidad político-Legal.
2. Nivel de Ingresos.
3. Crecimiento importante de publicidad por Internet.
4. Preferencia por la calidad.
5. Crecimiento del Mercado.

AMENAZAS:

6. Panorama económico.
7. Presión tributaria.
8. Poder de negociación de clientes.
9. Amenazas de sustitutos.
10. Ingreso de nuevos competidores.

No obstante, en lo que respecta al **ámbito externo** es importante subrayar cómo la empresa **Norma Maliandi** se enfrenta ante un contexto turbulento e inestable. Así, en cuanto a las amenazas, la empresa puede **hacer frente** mediante la instrumentalización de un conjunto de estrategias presentadas y desarrolladas a través de la matriz FODA, cómo así también, las estrategias con relación a las fortalezas frente a las debilidades. Asimismo, atendiendo a los datos arrojados, convendría señalar de cara a la construcción de un escenario futuro para esta empresa, la necesidad de estar “vigilante y operante” ante el fuerte impacto que puede recibir de las empresas cuya gestión empresarial no está basada en los principios de la EdC.

1.3.2.1.2 Perfil competitivo de la empresa

Competidores del sector: Para analizar la rivalidad entre los competidores del sector, hay que determinar cuántos y quiénes son. Se hará de acuerdo a las líneas de los productos que brinda Norma Maliandi. En principio se analizará Matriz MPC

<u>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</u>	<u>Norma Maliandi</u>		<u>Avon</u>		<u>Mary Kay</u>		
	<u>Peso</u>	<u>Calf.</u>	<u>Peso Pond.</u>	<u>Calf.</u>	<u>Peso Pond.</u>	<u>Calf.</u>	<u>Peso Pond.</u>
<i>Participación en el mercado</i>	<u>0,05</u>	<u>2</u>	<u>0,10</u>	<u>1</u>	<u>0,05</u>	<u>2</u>	<u>0,10</u>
<i>Competitividad de precios.</i>	<u>0,20</u>	<u>1</u>	<u>0,20</u>	<u>2</u>	<u>0,40</u>	<u>1</u>	<u>0,20</u>
<i>Posición financiera.</i>	<u>0,25</u>	<u>3</u>	<u>0,75</u>	<u>3</u>	<u>0,75</u>	<u>2</u>	<u>0,50</u>
<i>Calidad del producto.</i>	<u>0,20</u>	<u>4</u>	<u>0,80</u>	<u>2</u>	<u>0,80</u>	<u>3</u>	<u>1,20</u>
<i>Satisfacción cliente</i>	<u>0,30</u>	<u>3</u>	<u>0,90</u>	<u>2</u>	<u>0,60</u>	<u>3</u>	<u>0,90</u>
<i>Total.</i>	<u>1,00</u>		<u>2,75</u>		<u>2,60</u>		<u>2,90</u>

Tabla n° 6. Elaboración propia

- Crecimiento del sector: **Alto.**
- Costo Fijo sobre el valor agregado: **Bastante alto.**
- Grado de diferenciación del producto: **Medio.**
- Concentración y equilibrio entre competidores: **Alto.**

Por otra parte, en la actualidad la rivalidad competitiva es alta, pues el número de establecimientos ha ido aumentando; también se constata un aumento en la agresividad de los participantes, esto es debido a que si bien hay competidores como los que se ha

mencionado en la Tabla n°6, hay también emprendedores en el mercado —*los cuenta propistas*— no reconocidos que realizan productos caseramente.

Con respecto al crecimiento de la demanda, se puede decir que se ha reactivado después del 2001. La demanda es exigente ya que busca no solo calidad sino también seguridad y certeza en los ingredientes de los productos. Esto lleva a determinar que la participación de la demanda en mercado es medianamente alta.

Las barreras de salida en el sector de cosméticos en el que se desempeña la empresa **son bajas**, pues los activos especializados en lo que se refiere a maquinarias y las restricciones de carácter legal. No obstante, los motivos que hacen a la permanencia de “Norma Maliandi” en el mercado se enmarcan en fuertes barreras emocionales puestas por la dueña que nunca defraudaría las expectativas de sus clientes.

En cuanto al análisis de los competidores resulta interesante constatar el testimonio de la responsable de la empresa N.M., cuando explica cómo es su trato con los representantes en Argentina de las firmas de Avón y Mary Kay y su balance es muy positivo. En este sentido la directora de N.M., sostiene que en “*estos años, en los que vengo apostando a este gran desafío, —que es vivir y pensar diferente según la visión de ‘Economía de Comunión’—, he comprobado muchas veces que la transparencia en las relaciones comerciales, donde se indica los aspectos favorables y los que hay que mejorar, hace que se establezca un trato no de ‘posiciones’, sino que todos tienen algo para ofrecer. (E. I.1)*”³⁸.

Sin embargo, una de las conclusiones que se puede extraer del párrafo antes citado es que la empresa Norma Maliandi, para sostenerse en el mercado deberá permanentemente *agregar valor* a sus productos, *diversificándose* para productos de la línea comercial y aplicar expansión en la línea de venta directa.

1.3.2.2. Planificación

En este apartado correspondiente a la segunda etapa de la matriz CIPP se busca plasmar el planeamiento estratégico, describiendo en consecuencia una de las empresas (Norma Maliandi Cosmética Natural Apícola) seleccionadas para desarrollar esta investigación. Igualmente, la empresa “Norma Maliandi” está caminando, en buena medida, por la senda de la sensibilización en el comportamiento del “target”. Es decir, teniendo en cuenta la relación con los atributos emergentes respecto a las exclusivas habilidades que

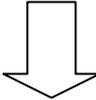
³⁸ : E= Entrevista. I correspondiente al primer estudio de caso y n°1 de la entrevista.

componen la oferta, por una parte y, por otra, teniendo como resultado un *efectivo posicionamiento* en el cliente, pues él es el que compone su propia huella en su mente. Por otra parte, convendría precisar que lo antes señalado no significa que la empresa pierda su experiencia pasada. Todo lo contrario, de lo que se trata es de buscar mantener la ventaja competitiva mediante la implementación de “**Customer relationship managment**”, lo que equivale decir:

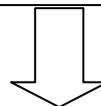
SIN UNA ESTRATEGIA CRM	CON ESTRATEGIA CRM
<ul style="list-style-type: none"> • Vender los productos al mayor número de clientes. • Diferenciar los productos. • Lograr un flujo constantes de nuevos clientes. • Ganar participación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vender los productos al mayor número de productos a un cliente por vez. • Diferenciar los productos. • Ganar participación del cliente.

Tabla n° 7. Elaboración propia

La empresa está haciendo un replanteo a nivel corporativo, de negocio y funcional. Esto equivale a:

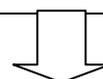
Objetivos corporativos	
	Comunicar y dar a conocer el valor agregado de la empresa: Una empresa de EdC como ingrediente para éxito empresarial.
Requerimientos de los Clientes Asesoramiento más personalizado.	Desarrollar la conciencia ya instalada en la empresa, en la que sus insumos, procesos y resultados no pierden valor, (entendiendo al valor no en su aspecto meramente económico, sino que éste se lo mira con un sentido más amplio en el cual cada empleado es considerado como persona
Aceptación de sugerencias	
Rapidez en la entrega.	
Estrategia Divisionales	
	Ser líder en el mercado Nacional y ser reconocido en el mercado local ya que próximamente abrirá sus puertas en la Provincia de Salta y ubicarse entre las empresas líderes del país.
Objetivos corporativos	Afianzar el producto natural, superando las expectativas de los clientes, por medio de una correcta información y asesoramiento.
Comunicar y dar a conocer el valor agregado de la empresa: Una empresa de EdC como ingrediente para éxito empresarial.	Desarrollar un plan estratégico integral ampliando la línea de productos y en un futuro diversificarse.
Desarrollar la conciencia ya instalada en la empresa en la que sus insumos, procesos y resultados no pierden valor (entendiendo al valor no en su aspecto meramente económico, sino	Desarrollar el nuevo nivel de eficiencia en la que se combine el tiempo justo para desempeñar las tareas, el descanso y costo para que se identifique con la visión de la empresa, con respecto a EdC .

que éste se lo mira con un sentido más amplio en el cual cada empleado es considerado como persona)	Desarrollar un sistema de convenios particulares con los empleados en función de los cuales ingresen en la participación de las utilidades.
--	---



Directrices departamentales	
	Elaborar y desarrollar un manual de funciones en el que se establezca el perfil para cada puesto, la responsabilidad que a cada cual le compete y las tareas periódicas a realizar.
Estrategias Divisionales	<u>Administración y finanzas</u> : deberá reorganizar toda su actividad sectorizando las diferentes áreas que la componen (ventas, pagos a proveedores, cobro a clientes, etc.). Se debe incorporar un fondo fijo para atender a los egresos menores. Esta área se encargará además de hacer viables y factibles los proyectos que surjan.
Ser líder en el mercado Nacional y ser reconocido en el mercado local ya que próximamente abrirá sus puertas en la Provincia de Salta y ubicarse entre las empresas líderes del país.	<u>Operaciones</u> : <ul style="list-style-type: none"> -Reinvertir en tecnología y en <i>know-how</i> tanto para poder competir. -Reordenar y plantear la programación de las tareas, evaluando el desempeño, la eficiencia y la capacidad horaria (estándar y real con relación a lo ideal). -Contar con un control de stok a través de un inventario exhaustivo, según el sistema FIFO. -Aprovechar y fortalecer que los productos no son nocivos para el medio ambiente.
Afianzar el producto natural, superando las expectativas de los clientes, por medio de una correcta información y asesoramiento.	<u>Administración de recursos humanos</u> : <ul style="list-style-type: none"> -Incentivar y fomentar la participación de los empleados en los nuevos proyectos corporativos. -Estimular a todos los miembros de la empresa para que se interioricen en la visión de la misma y así adhieran a ella con más conciencia y eficiencia. -Esta área deberá replantear y llevar a cargo las licencias por salud, vacaciones, horarios del personal, etc. -Sostener el consenso como valor agregado de la empresa.
Desarrollar un plan estratégico integral, ampliando la línea de productos, y en un futuro diversificarse.	<u>Comercialización</u> : Vender los productos al mayor número de productos a un cliente por vez.; diferenciando los productos. Ganar participación del cliente.

<p>Desarrollar el nuevo nivel de eficiencia en la que se combine el, tiempo justo para desempeñar las tareas, el descanso y costo para que se identifique con la visión de la empresa.</p> <p>Desarrollar un sistema de convenios particulares con los empleados en función de los cuales ingresen en la participación de las utilidades.</p>	
---	--



Asignaturas Individuales	
	<p>La estrategia que sostiene Norma Maliandi es la de diferenciación, concatenándose en un conjunto de variables que están insertas en su cartera de negocio. Basta pensar en su trayectoria, en cómo brinda asesoramiento para dar a conocer los productos que responden al 100% natural ya sea en sus Depuradores, Tónicos, Hidratantes, Regeneradores celulares, Específicos, Maquillaje Hidratante, Corporales.</p>
<p>Directrices departamentales</p> <p>Iden</p>	<p>-Un control exhaustivo para los distintos tipos de piel, además de la cartilla que se le otorgan mes a mes, de manera que el cliente leal pueda ver progresos tangibles de su salud.</p> <p>-Promocionar la atención al cliente por vía telefónica ofreciendo el servicio de comunicación gratuita de un 0-800 o el sistema Skype para retroalimentar la relación comercial en los diversos puntos, sobre todo si próximamente abrirá aquí en la Pica de Salta.</p>

Tabla n° 8. Elaboración propia

1.3.2.2.1. Misión

“Ofrecer productos competitivos que cautive al cliente con productos naturales que fortalezca una vida sana e integral a través de la alta calidad técnica y humana en la elaboración de los productos; con la pretensión de alcanzar un desempeño en todo lo que se hace”.

1.3.2.2.2. Visión

La visión de la empresa Norma Maliandi es ser una empresa de productos de cosmética y de productos de complementos vitamínicos en la cual **se propone lograr día a día una gestión en la que participen todos los que en ella trabajan**, para fidelizar a los

clientes en Argentina como así también en la incursión y operación comercial para otros mercados.

- a) Imagen pública de la empresa: La manera de actuar y de ser que tiene la empresa, se prolonga en cada trabajo; **dicen algunas leyendas decorativas en el seno de la empresa**: *“Para nosotros cada venta de nuestros producto, es un desafío”*; *“nada nuevo para nosotros, cuando se presenta la belleza y buen gusto”*.

El cliente tiene como necesidades prioritarias: la calidez, la eficacia, la satisfacción de su expectativa y la solución inmediata de los problemas.

- b) Cada miembro de la organización es inducido a una toma de conciencia del trabajo ante las tareas encomendadas, como así también en poner a disposición los talentos y potencialidades.
- c) El producto: podemos distinguir tres líneas:

Línea de venta directa

Es una amplia línea formada por más de 200 formulaciones naturales, entre cremas de tratamiento, emulsiones corporales, productos capilares, etc. Abarca un amplio espectro de la cosmética y adicionalmente cuenta con alimentos específicos. No solo ofrece embellecimiento sino también una verdadera protección saludable. Se ofrece al cliente personalmente en su domicilio a través de una asesora que le aconseja sobre el producto adecuado a su necesidad. Los productos se promueven en un folleto que se renueva mensualmente.

Línea de venta en los comercios

Es ofrecida a través de puntos de venta de atención al público como perfumerías, farmacias, herboristerías, etc. Sus productos ofrecen un verdadero cuidado de la piel a través de formulaciones naturales. Es una línea acotada con el objeto de agilizar la negociación comercial, pero a la vez amplia para las diferentes necesidades.

Línea de venta a Profesionales

Está dirigida a peluqueros, cosmetólogos, masajistas, etc. Está formada por productos específicos con el objetivo de ofrecer a los profesionales un insumo apropiado para brindar un óptimo servicio de belleza.

- d) **Tecnología:** Se están permanentemente actualizando las preferencias de la demanda e incorporando maquinarias tecnológicamente de punta para la elaboración de los productos. En la actualidad se cuenta con herramientas comunes para problemas simples y cargadora automática para el llenado del producto en los envases. Se intenta demostrar una imagen corporativa estable, que expresa su vocación básica y sus principios directores en materia de estrategias, enfocadas siempre dentro de su sistema de valores.
- e) **La cultura que sostiene el accionar de la empresa,** se caracteriza por considerar que la sociedad - expresada luego en ella misma - es un grupo de personas en el que cada uno es una “parte valiosa de un gran engranaje”; es el resultado de una trayectoria, proceder y actuar de quienes lo conforman.

A continuación se analizará: la cultura externa en lo que hace a la industria, valores sociales y grupos organizados; y la cultura interna, en cuanto a las creencias por las que rige la empresa.

Cultura externa: La cultura externa es la parte exterior del complejo de supuestos que utiliza la empresa para fijar límites de convivencia y competitividad.

- a) **Industria:** El sector que se desarrollará para analizar luego la empresa, es el de productos, en el área de cosméticos, y en el área de complementos vitamínicos que forman parte de un grupo de empresas que ofrecen productos cercanos entre sí, respondiendo a necesidades similares de la demanda.
- b) **Valores sociales:** Éstos son de gran importancia para la organización: la mano de obra, la actitud hacia el trabajo, la predisposición para crecer laboralmente; todos ellos son expresión de la sociedad enmarcada en un área determinada que es la empresa.
- c) **Grupos organizados:** La visión que impulsa el Movimiento de los Focolares bajo una de las perspectivas que es la Economía de Comunión, tiene en cierto sentido de relacionalidad con la empresa Norma Maliandi, que también propulsa la cultura del dar mas que la cultura del tener.

Cultura interna: Productos de Norma Maliandi, es una empresa que quiere ir de la mano del cliente, rescatando sus reales preferencias, anteponiendo ante toda operación comercial el respeto y la honestidad.

Se ha podido constatar que esto no es utópico, ya que es el resultado de la conducta de personas que tienen un concepto original de “triumfo”, considerando que éste no pasa por el crecimiento individual exclusivo y a toda costa, sino que su eje es la realización de cada persona como tal, en una dimensión integral. Esta nueva cultura llevada al campo empresarial Los autores: Quartana, Sorgi, Ferrucci, Vera, Gui, (1993)³⁹ señalan que el accionar de las empresas de EdC con el tipo específico de cultura: **ofrece la posibilidad a todos de hacer propia la actividad económica en una radical conciencia por el bien común.**

- a) **Creencias:** Comenta Norma Maliandi: **Muchas veces en el mercado encontramos la necesidad de vender a toda costa, sobre todo pensando que es una posibilidad e capturar clientes, para nosotros continua Norma, es importante conocer al cliente y si es necesario, perder tiempo por el, de manera de poder ofrecerle realmente algo que necesita su cuerpo (E.I..2)⁴⁰.**
- b) **Empleados:** La empresa cuenta en la actualidad con 17 empleados.
- c) **Actitud hacia el cliente:** Al referirse al tema, Norma Maliandi comenta “**los negocios de productos tan específicos como estos, son una vidriera, por medio de ella se refleja cómo los clientes son atendidos⁴¹.** “productos Norma Maliandi” trata de llegar al cliente no solo proporcionando sus expectativas sino de superarlas. En toda la operación comercial, se intenta la transparencia y la ética, es en definitiva lo que el cliente espera.
- f) **Publicidad:** En el año anterior, se realizó la investigación de mercado, por la cual se pudo constatar que la empresa era conocida mayormente por referencias o contactos personales.
- g) **Posición competitiva:** Se intenta demostrar una imagen corporativa estable, que expresa su vocación básica y sus principios directores en materia de estrategias, enfocadas siempre dentro de su sistema de valores.
- h) **Zona geográfica:**

³⁹ QUARTANA, Pino; SORGI, Tomás; Araujo, VERA; GUI, Benedetto; FERRUCCI, Alberto. *Economía de Comunción. Ed Ciudad Nueva. Buenos Aires 1993.*

⁴⁰ E= Entrevista. I correspondiente al primer estudio de caso y n° 2 de la entrevista

⁴¹ Op. Cit. 38

- Actual: La casa central se encuentra ubicada en la ciudad de Junín allí se desarrolla todo lo concerniente a la elaboración de los artículos de, “productos Norma Maliandi”.
- Futura: La empresa piensa expandirse, para ello está estudiando la viabilidad de dos sucursales más, una se ubicaría Nuestra Provincia (Salta) y posteriormente en todo el Noa.

1.3.2.3. Aplicación

La tercera etapa de la matriz CIPP, corresponde a la aplicación y equivale a las actividades que se realizan y como se realizan. En este sentido en el capítulo II, se plantearon los objetivos generales y específicos; justamente en esta etapa de aplicación, se pretende plasmar lo que se querría alcanzar en esta investigación tanto en lo que se refiere a describir, caracterizar a las empresas de **EdC**, como así también la recopilación, el análisis de la gestión de empresas de **EdC**. En este marco analizando el como realizaron las actividades, en cuanto a: comportamiento organizacional, la Matriz FODA; el posicionamiento dinámico de actividades y la diferenciación semántica, todas ellas para evaluar las actividades a nivel Institucional.

1.3.2.3.1. Comportamiento Organizacional

La empresa Norma Maliandi, se pretende señalar el concepto que el autor Chiavenato Idalberto (2001, pag7) ⁴². define a las Organizaciones de la siguiente manera: **Una organización es un sistema de actividades concientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.** En este marco la empresa Norma Maliandi responden a actividades concientemente coordinadas; la empresa NM, se encuentra en una etapa de despegue ya que hasta hace poco durante una entrevista informal nos comentaba con el área de Recursos humanos y esto traía como consecuencia una concentración de tareas.

Ahora bien, un aspecto central en la coordinación de actividades desarrolladas para una organización es la llamada la gestión por competencia; en particular para la empresa NM, que se esta haciendo en la actualidad revisión de cada puesto, indicando que si no hay

¹²CHIAVENATO, Adalberto (2.001) *Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.* (Pág. 7)

alineamiento entre el sentido de la organización y las conductas laborales de las personas, se dificulta el logro de las metas.

En este sentido los autores Flannery, Hofrichter & Platten (1997)⁴³, afirmaban: ***debe haber sincronía entre los desempeños contingentes requeridos por la empresa y los desempeños conductuales reales de las personas.***

La gestión por competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996) en esta línea hay tres métodos para evaluar la competencia y ellos son.

- Entrevista de incidentes críticos.
- Inventario de conductas exitosas.
- Assessment de competencias.

Para la primera técnica enunciada previamente, se tiene la “Entrevista de Incidentes Críticos” Esta técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Esto implica alinear todos los niveles de la organización. Se debe considerar:

- **Conocimiento de los cargos: análisis de descripciones y visita a lugares de trabajo.**
- **Elaborar pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales.**

Como segunda técnica se encuentra el **inventario de competencia** donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. A continuación se presenta una grilla en la cual figura en el eje vertical diferentes niveles de menor a mayor importancia y un eje horizontal donde se haya las descripciones conductuales. El resultado de esta conjunción es la situación antes de hacer un inventario de competencias y una propuesta de valor donde hace el inventario. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de **reclutamiento y selección de personal como así también la capacitación.** El

⁴³FLANNERY, HOFRICHTER y PLATTEN *personas, desempeño y pago.* Ed Paidós.

resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, incluye: *Competencias de cada cargo. *Para cada competencia se indica:*Las categorías de conducta observadas, desde las menos exitosas a las exitosas.*Descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia.

Competencia de orientación y servicio al cliente	
Nivel	Descripción Conductual
A. -1	Centrarse en sus Propias Habilidades. Desea mostrarle hechos al cliente, o se centra en las habilidades propias o de la compañía más que en las necesidades del cliente.
A. 0	Entrega un Mínimo del Servicio Requerido. Da una respuesta inmediata e irreflexiva a las preguntas del cliente sin explorar las necesidades o problemas subyacentes o captar el contexto de las interrogantes del cliente.
A. 1	Hace un Seguimiento. Obtiene más detalles acerca de las preguntas, peticiones, quejas del cliente. Mantiene al cliente al día respecto del progreso de los proyectos (pero no explora los asuntos o problemas subyacentes del cliente).
A. 2	Mantiene Comunicaciones Claras con el Cliente Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información útil para los clientes. Proporciona un servicio amistoso y alegre.
A. 3	Asume una Responsabilidad Personal. Corrige los problemas relacionados con el servicio al cliente con prontitud y de forma no defensiva.
A. 4	Está Completamente a Disposición del Cliente. Es especialmente servicial cuando el cliente está pasando por un período crítico. Da al cliente el número de teléfono de su casa u otro medio para un fácil acceso, o puede pasar tiempo extra en el lugar en que se encuentra el cliente.
A. 5	Actúa para que las Cosas Mejoren. Hace intentos concretos por agregar valor al cliente, hace que las cosas sean mejores para el cliente de alguna manera. Expresa expectativas positivas acerca del cliente.
A. 6	Aborda las Necesidades Subyacentes. Busca información acerca de las necesidades reales y subyacentes del cliente, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las conjuga con los productos o servicios disponibles (o a la medida).
A. 7	Usa una Perspectiva de Largo Plazo. Trabaja con una perspectiva de largo plazo al estudiar los problemas del cliente. Puede absorber los costos inmediatos a cambio de relaciones de largo plazo. Persigue beneficios a largo plazo para el cliente. Puede iniciar acciones que crean éxitos visibles para un cliente y luego atribuir al cliente dichos éxitos.
A. 8	Actúa como un Consejero Confiable. Desarrolla una opinión independiente acerca de las posibilidades de implementación, los problemas/oportunidades, y las necesidades del cliente. Actúa con base a esta opinión (ej., recomienda enfoques apropiados que son nuevos y diferentes de aquellos requeridos por el cliente). Llega a estar íntimamente involucrado con el proceso de toma de decisión del cliente. Puede empujar al cliente a confrontar asuntos difíciles.
A. 9	Actúa como Abogado del Cliente. Toma partido por el cliente versus su propia organización con beneficios a largo plazo para su organización. Toma partido por el cliente en caso de quejas bien fundadas respecto del trato de su propia compañía al cliente.

Tabla n° 9. Elaboración propia

EMPRESA ANTES DE HACER EL INVENTARIO	INVENTARIO DE CONDUCTAS EXITOSAS
A. -1/ A. 2/ A 3	A. 4 / A. 5/ A. 6/ A. 7/ A. 8/ A. 9

Tabla n°10. Elaboración propia

1.3.2.3. 2. Matriz FODA

Es un **método de análisis institucional**, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio. A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden **tomar decisiones**, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

Matriz “EFE”

OPORTUNIDADES:	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Estabilidad político-Legal.	0,05	1	0,05
2. Nivel de Ingresos.	0,15	3	0,45
3. Crecimiento importante de publicidad por Internet.	0.05	1	0.05
4. Preferencia por la calidad	0.20	4	0.8
5. Crecimiento del Mercado.	0.15	4	0.6
AMENAZAS:			
6. Panorama económico.	0.15	1	0,15
7. Presión tributaria.	0,05	2	0,10
8. Poder de negociación de clientes.	0,05	1	0.05
9. Amenazas de sustitutos	0,05	3	0,15
10. Ingreso de nuevos competidores	0,10	2	0,20
TOTAL	1		2,60

Tabla n° 11. Elaboración propia

Matriz “EFI”

FORTALEZAS:	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
11. La visión por la que se sostiene la empresa “Economía de Comunidad”.	0,05	3	0,15
12. Prestigio de la empresa. 44 años aportando a la confianza.	0,15	3	0,45
13. La empresa cuenta con tecnología para el control exhaustivo para las afecciones complejas.	0.05	1	0.05
14. Dentro de la organización, los temas son confrontados, por medio del consenso, primando el clima organizacional.	0.20	4	0.8
15. “Norma Maliandi”, cuenta con un eficiente sistema por la cual, los productos responden a propiedades de los principios activos naturales, que se encuentran en todas nuestras formulaciones de belleza.	0.15	3	0.45
DEBILIDADES:			
16. Deficiencias en la organización, para poder hacer frente también a los imprevistos.	0,05	2	0,10
17. Notable concentración de tareas en la gerencia.	0,05	1	0.05
18. Inexistencia del manual de funciones.	0,05	3	0,15
19. Escaso control de compras y egresos fijos.	0,10	1	0,20
TOTAL	1		2,55

Tabla n° 12. Elaboración propia

ESTRATÉGIA FO: FA/O4 FB FD FE/ O3 O O5	ESTRATÉGIA DO: DA DB/ O5 O3 DA DC DD DE / O2 O4 DB/O5
ESTRATEGIA FA: FA FB FC/A1 A2 FB FE/ A2 A4	ESTRATÉGIA DA: DB DE/A2 A5 DE/A3

Tabla n° 13. Elaboración propia

Conformación de la matriz FODA

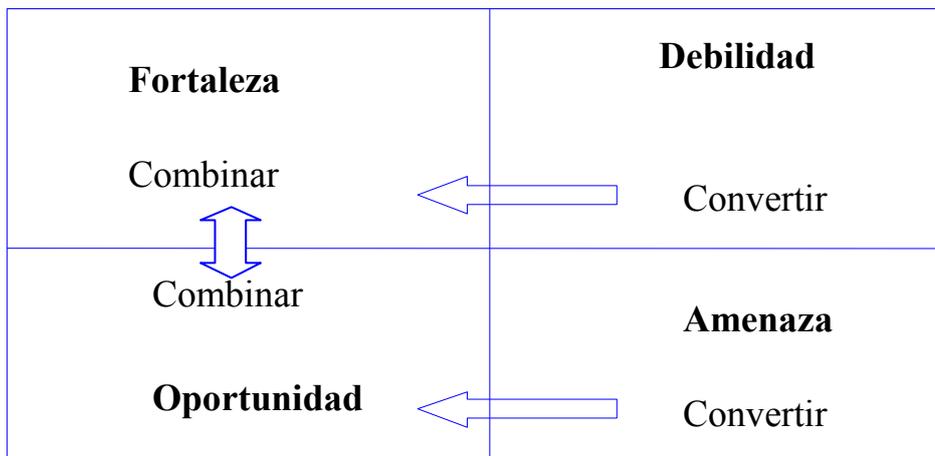


Gráfico nº 2. . Elaboración propia

1.3.2.3.3 Posicionamiento dinámico y ajuste de actividades

A continuación se presentará un cuadro donde muestra los atributos del producto y su definición. Seguidamente se presentará el análisis competitivo y las actividades de ajustes de la empresa Norma Maliandi.

Atributos del Producto	Definición
* Fórmula núcleo/materia	* Composición fisicoquímica. La esencia que da cuerpo al producto.
* Calidad	* La forma en que valora el cliente el producto. Los atributos que percibe.
* Diseño	* Forma y tamaño. Desde lo práctico y estético.
* Surtido / gama	* La importancia que se le da a formar parte de un conjunto. La posibilidad que el producto da para escoger distintas opciones (sabor, aroma, variedad).
* Precio	* Es el valor de adquisición.
* Envase	* Lo que envuelve al producto. A veces resulta más importante, pues es lo más cercano al cliente.
* Marca	* El nombre, signo, símbolo o combinación, que identifican al producto. La gestión de la marca es clave en un mundo competitivo.
* Servicio	* La carga real y emocional que llevan los productos.
* Imagen Producto	* Opinión o visión que tiene el consumidor. Es esencial ya que puede actuar en forma negativa.
* Imagen Empresa	* Por parte del cliente, se sienten respetados a la hora de la compra.

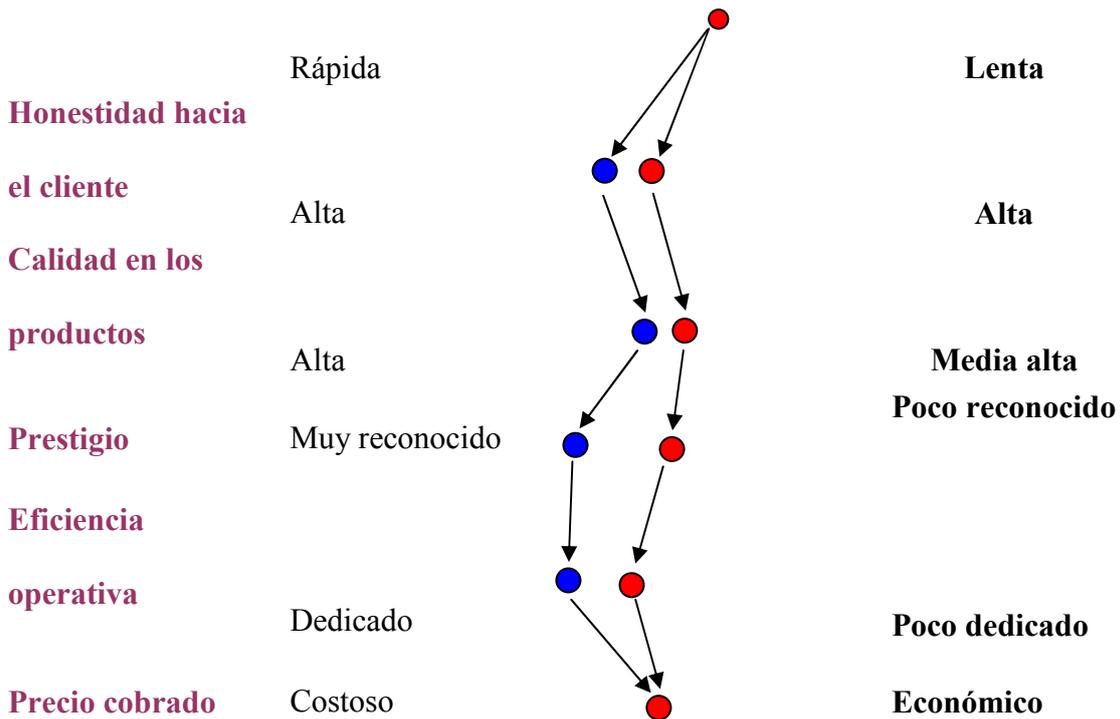
Gráfico nº 3⁴⁴

⁴⁴El presente gráfico fue extraído de la publicación desarrollada por el Ingeniero Ricardo D. Hindi en Producción Agropecuaria (UCA) del Máster MBA (ESEADE) y del Máster en Marketing (UB).

1.3.2.4. Técnica del diferencial semántico

Esta técnica consiste en comparar el desempeño ideal y la que realmente se obtuvo de una muestra de clientes. Como se podrá observar, hay un esfuerzo constante por parte de la empresa para lograr el reconocimiento por parte del cliente y su continuidad en el tiempo.

Entrega inmediata



Referencia:	Desempeño real ●	Desempeño ideal ●
-------------	------------------	-------------------

Grafico n° 4. Elaboración propia

1.3.2.4 Efectos

La cuarta etapa de la matriz CIPP, es el efecto y para esto, se utilizará *la cadena de valor* proporcionada por el autor M. Porter. Justamente esta herramienta sirve para desarrollar un proceso de trabajo sistemático e interdependiente orientado a responder actividades que generan valor. En esta línea resulta conveniente recordar cuales han sido las bases de dicha herramienta de análisis. Se parte, pues en considerar que las actividades se dividen en dos grupos:(1) *actividades primarias*, relacionadas con la creación física del producto, su venta y la asistencia posventa (incluyen logística interna, operaciones, logística

externa, marketing y ventas, servicios posventa), (2) *actividades de apoyo*, relacionadas con la potenciación de las anteriores, tales como desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos, contabilidad, etc. Porter denomina “Infraestructura” al conjunto de actividades de apoyo relacionadas con la planificación y el control de gestión físico, financiero y contable. La definición de las actividades de valor debe ser detallada y comprensiva.

Se define como Sistema de Valor al conjunto de *Cadenas de Valor* que afectan a la empresa analizada. Así, el Sistema de Valor de una empresa incluye la cadena de valor de la propia empresa y las cadenas de valor de proveedores y adquirentes o consumidores de los productos de la empresa.

1.3.2.3.4.1. Cadena de valor

Lo que da VALOR a los productos de Norma Maliandi es la incorporación de los mejores principios activos para la salud y la belleza de la piel.

Desde 1961 *NM* crea formulaciones de belleza. Cada día, desde hace casi medio siglo, han estado buscando nuevas composiciones, a partir de las sustancias naturales producidas por la colonia apícola. **La colmena** es un laboratorio natural, posee organización, laboriosidad, empeño, disciplina. Sus habitantes, las abejas producen numerosas sustancias energéticas, nutricionales y terapéuticas que el hombre ha reconocido y utilizado desde tiempos ancestrales.

Infraestructura de la Empresa

Adm. Recursos Humanos

Tecnología

Abastecimiento

<p>Norma Maliandi es una empresa de cosméticos que asegura un tratamiento especial y natural para todo tipo de piel.</p>				
<p>El Consenso como herramienta para elevar el desempeño del trabajo en equipo</p>				
	-Capacitación y entrenamiento			-Capacitación y entrenamiento
-Sistema de computación	-Máquina de procesamiento -Herramientas -Maq. de prueba	-Sistema de computación -Equipo de comunicación	-Investigación de mercado	-Manuales de servicio -Camionetas. -Correo para l distrib. Pcil.
	-Compras de Insumos			
-Recepción de pedidos y procesamiento -Manejo y entrega Insumos -Inspección de stock	-Preparación en la empresa. -Pruebas de uso -Tratamiento posterior.	-Procesamientos de pedido -Hoja de ruta -Selección de insumos naturales -Orden de entrega	-Publicidad (páginas doradas) -Calcomanía con el logo del producto. -Superar las expectativas del cliente	-Entrega a domicilio por parte de las promotoras -Panel de prueba. -Verificación.

Tabla nº 14. Elaboración propia

	A LOS OJOS DE LOS CLIENTES	HABILIDAD de Norma Maliandi	A LOS OJOS DE LOS EMPLEADOS	EN EL PROCESO
SI LA VISION TIENE EXITO ¿EN QUE SE DIFERENCIA?	Las respuestas serán cada vez más acordes a la satisfacción de las necesidades de la gente.	La empresa Norma Maliandi, mejoraría la calidad y mecanismos de gestión, para ser más ágiles en las respuestas.	Mejorar el trabajo en equipo. aunando criterios y fijando metodologías preestablecidas de trabajo y control	Se haría más eficientes los procesos para tener mayor beneficio con menor esfuerzo.
¿CUÁLES SON LOS FACTORES CRÍTICOS PARA QUE TENGA ÉXITO Y ALCANCE LA VISIÓN?	Ofrecer productos acorde a sus requerimientos del cliente, sosteniendo la belleza y la opción de los productos naturales	Contar con los recursos necesarios (humanos, financieros y de equipamiento)	Motivación y capacitación del personal para abordar de manera creativa y eficiente nuevos programas.	Respuesta de las otras áreas a las necesidades de esta UEN, en cuanto a los recursos y brindar la información.
¿QUÉ ACCIONES SE ESTA DESARROLLANDO PARA REALIZAR LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO?	Se esta gestionando nuevos programas que beneficien a las familias no beneficiadas por los programas tradicionales	Se esta adecuando la estrategia de gestión orientándola a la captación de para que todos los miembros conozcan la Visión y Misión de la empresa.	Se esta incorporando personal con capacidades específicas. Se están haciendo cursos de capacitación para el personal ya existente	Se esta tratando de coordinar los trabajos, de modo tal que se pueda monitorear los procesos y detectar a tiempo posibles errores y corregirlos..
¿CUÁLES SON LOS INDICADORES FUNDAMENTALES?	Costo vs. Solución brindada. cantidad de mujeres beneficiadas por optar por productos naturales	Alternativas de programas. Flexibilidad y capacidad de adaptación de los programas a las nuevas fuentes de financiamiento.	Cantidad de productos o producidos por empleado.	Cantidad de soluciones brindadas. Cantidad de relevamientos de necesidades

Tabla nº 15. Elaboración propia

1.3.2.3.5. Incidencia: A nivel externo

La incidencia o transferencia, constituye la quinta y última etapa del proceso de análisis y evaluación correspondiente a la matriz CIPP. Para ir incrementando la transferencia en este caso de estudio, se asignaron tareas reales durante la formación en los cuales prevalecieron las actividades que comúnmente se originan en un entorno como es el ámbito de la propia empresa y que constituyen los reportes, informes o resúmenes en los cuales se clasifica la información y se establecen estadísticas para la toma de decisiones futuras. La información surge de la demanda de servicios que brinda Norma Maliandi. Para este Estudio de casos utilizaremos la herramienta dentro de la investigación de mercado, el análisis de retails.

1.3.2.3.5.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado constituye un servicio al management, de las áreas comerciales y de los sectores sociales que deben trazar políticas de acción y monitorearlas permanentemente.

El valor de la investigación es apreciable no sólo por su utilización creciente y oportuna, sino por la difusión que los medios de comunicación hacen de estudios sobre las temáticas más diversas. Investigar requiere una clara definición de un proceso de investigación. Algunas de las encuestas que se publican podrían crear el espejismo de que sin mayor experiencia ni antecedentes se obtiene información. Investigar es colaborar con información que forma parte del conocimiento y para esto es preciso reconocer la idea de la complementariedad de abordajes y también la noción de acumulación progresiva de ese conocimiento a través de etapas y logros sucesivos.

Un programa de investigación comienza con la clara definición del objetivo e incluye la determinación de los límites a investigar y los usuarios de los resultados. Es en esa definición donde se visualiza la profundidad de la investigación, y en función de ello, los métodos de recolección de datos para su posterior análisis.

El presente análisis se hizo en función de las tres líneas de venta directa, línea de venta en los comercios y líneas de venta a profesionales, analizando el retail

Evaluación del retail

La evaluación del retail permite identificar la dirección adecuada a seguir para comprender qué están necesitando los clientes y cómo se están construyendo las relaciones. A continuación desarrollaremos, la evaluación del retail teniendo en cuenta que en la empresa analizada, **son las promotoras**, las que cumplen un rol fundamental en la percepción de las necesidades de los clientes. Cabe señalar el segmento de preferencia son las mujeres de 30 años a 55, donde la imagen y la belleza ocupan un lugar en su vida cotidiana. La empresa resolvió los siete aspectos a implementar, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos que la empresa posee. **(Ver anexo, análisis descriptivos de retail).**

Acciones estratégicas que sigue Norma Maliandi	
EN REALCION CON LOS CLIENTES. (Internos y externos)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia de servicios. ✓ Estrategia de precios. ✓ Estrategia ventas. ✓ Estrategia de abastecimiento. ✓ Estrategia de comunicaciones. ✓ Programa de Fidelización.
PROGRAMAS FIDELIZACIÓN	No todos los clientes son iguales. A través del sistema skype se prevé con las promotoras recibir una fluida información para con los clientes locales.
EN RELACION CON LOS EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicaciones internas. Reuniones semanales informales de co-interés.
EN REALCION CON EL MERCADO	Comunicaciones con otros públicos de interés: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores. ✓ Clientes potenciales. ✓ Comunicación selectiva y directa.

Tabla n° 16. Elaboración propia

1.3.2.3.5.2. Incidencia A nivel interno

La empresa cuenta en la actualidad con 17 empleados y la gran mayoría hace 40 años que trabaja en la empresa. Siendo tan pocos en la empresa, todos de alguna manera conocen el proyecto de Economía de Comunidad.

A través del siguiente cuadro, reportamos como trabaja la empresa Norma Maliandi y para ello se tomará la escala de Liker que mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la

puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

- (TA) Totalmente de acuerdo
- (DA) De acuerdo
- (I) Indiferente
- (ED) En desacuerdo
- (TD) Totalmente en desacuerdo

<i>VARIABLES</i>	<i>NIVEL DE IMPORTANCIA DE PARA LOS EMPLEADOS</i>
Calidad en el servicio ofrecido	DA
Atención personalizada a promotoras/res	TA
Atención personalizada a distribuidores	TA
Ambiente de trabajo	TA
Posibilidad de aprender	TA
Colaboración	DA
Conflicto Laboral en los últimos 5 años	DA
Competición	I
“Escucha activa”	TA
Confianzas en el Desempeño laboral	TA
Profesionalidad	DA
Cordialidad entre pares	DA

Tabla n° 17. Elaboración propia

En el anexo se ofrecerá la escala salarial de la Empresa Norma Maliandi. El sueldo fue calculado de acuerdo al convenio colectivo de trabajo para empleados de comercio, cito 130/75, y como se podrá observar figuran el 23% de aumento. Lo cual indica el camino de transparencia y sobre todo, el esfuerzo que pretende hacer la empresa Norma Maliandi para acercarse a los principios de **EdC** presentados en el marco teórico.

1.3.3. Empresa Electromecánica Breccia. 2º Estudio de caso

1.3.3.1. Contexto

En este capítulo de Análisis de la Información, se ha tomado a la matriz CIPP (**Contexto, entrada o Input, Proceso y Producto**) como estructura guía por así decirlo, de toda esta investigación ya que por la complejidad del tema de estudio, se necesitaba una herramienta de análisis y evaluación. Se llega entonces al segundo caso de estudio donde también se quiere plasmar la matriz CIPP para esta empresa de reparación de artículos electrodomésticos.

Se trata de una empresa para la reparación de artículos electrodomésticos: **Electromecánica Beccia**. El dueño (Mario Breccia, año 1990) cuenta: **Jamás me hubiera imaginado que el simple taller de reparaciones se convertiría hoy en una empresa que quiere dar la posibilidad al cliente, donde el cliente se sienta parte de este gran proyecto, para mí, como para los que conforman la empresa, se refiere a reconocer y valorar a cada cliente en su tiempo y espacio.** (E.II.1)⁴⁵ Lo que dio vigor en estos años de vida a “Electromecánica Breccia” ha sido la intuición comercial del dueño, Mario Breccia, para identificar una oportunidad de negocio con la autorización como servicio técnico de las diferentes marcas.

En síntesis, lo que se quiere poner de manifiesto es que “Electromecánica Breccia” es hoy una empresa que se dedica a la reparación y venta de repuestos de los artículos de electrodomésticos, y es un servicio técnico autorizado de las marcas ya mencionadas. La empresa funciona como única unidad estratégica de negocios (UEN).

En 1991, cuando se propone la denominada “**Economía de Comunión**”, el emprendimiento toma un nuevo giro, ya que dicha gestión empresaria nace - como se ha explicado en el Capítulo I - de personas que libremente optan por una alternativa empresaria por la cual no centran sus propios intereses en generar provecho para sí, sino que —como el mismo dueño cuenta— contempla la posibilidad de compartir las oportunidades económicas propias con aquellos que no las tienen.

Por aquellos años, muchas personas allegadas al dueño se quedaron sin trabajo y para que éstas no quedaran privadas de la fuente laboral, fueron absorbidas. Comenta Mario Breccia: **No se podía pasar por alto, ante un pedido interno la propia conciencia.** (E.II.2)⁴⁶.

⁴⁵ Nota: E= Entrevista. II se refiere al segundo estudio de caso y la entrevista n° 1

⁴⁶ Id.43

Sin dudas no fue fácil dar empleo a personas que no poseían el entrenamiento para el desempeño de aquella actividad. Pero esta acción tiene un retorno, que se demuestra, por ejemplo, cuando uno de los técnicos cuya profesión anterior era enfermero con especialidad en psiquiatría, comienza a atender a los clientes que necesitan un trato más especial. Este hecho contribuyó al prestigio y reconocimiento.

1.3.3.1.2. Análisis externo

Hace algunas décadas, el empresario se caracterizaba por vender todo lo que producía, asegurando así la productividad y la eficiencia por encima de la calidad. Se podía constatar mayor estabilidad; la demanda superaba la oferta; la tecnología tenía otro tipo de desarrollo; en síntesis, el país en general era diferente. En la actualidad, el contexto es cada vez más turbulento, sorpresivo y competitivo, y la empresa no es ajena a los cambios que se verifican.

Lista de variables:

OPORTUNIDADES:

1. Aseguradora de riesgos de Trabajo. (A.R.T.).
2. Estabilidad político-legal.
3. Expectativas y insatisfecha.
4. Falta de credibilidad en los servicios.
5. Preferencia por la calidad.

AMENAZAS:

1. Panorama económico.
2. Presión tributaria.
3. Aumento de emprendedores “cuenta propistas”.
4. Amenazas de sustitutos.
5. Ingresos de nuevos competidores.

Los diferentes **sub. escenarios** sirven para mostrar toda la realidad presentadas como un abanico, para ello se tomara la matriz FODA se puede conformar el **escenario-sistema**; cualquier variable de cualquier sub escenario puede ser la que origine la consecuencia o el efecto. La empresa Electromecánica Breccia, ya no puede actuar más

como pared de contención frente a un contexto turbulento, por eso es importante que la misma crezca en aquellos elementos que le servirán de pilares a la hora de enfrentar las dificultades.

1.3.3.1.3 Perfil competitivo de la empresa

Para analizar la rivalidad entre los competidores del sector, hay que determinar cuántos y quiénes son. Y para ello se vale del análisis que aportó M. Porter en 1985 en cual investigo sobre como se comportan diferentes “actores”, en un ambiente de tareas como lo llama el autor Chabenato (2001)⁴⁷. En este caso de estudio, se hará de acuerdo con los servicios comunes que “Electromecánica Breccia” brinda:

HELADERAS – FREEZER Y MICROONDAS.	Samsung-Goldstar Kelvinator-Frigidaire- Electrolux	Video Sist. Borel. Fuenzalida.
LAVARROPAS LAVAVAJILLA	Domec.	Grozona.
AIRE ACONDICIONADO	Goldstar- Samsung- Hitachi	Video Sist.

Tabla n° 18. Elaboración propia

Determinados los competidores, se expondrán las características más sobresalientes del sector.

- Crecimiento del sector: **Alto.**
- Costo Fijo sobre el valor agregado: **Bastante alto.**
- Grado de diferenciación del servicio: **Medio.**
- Concentración y equilibrio entre competidores: **Alto.**

En la actualidad, la rivalidad competitiva es alta, ya que el número de establecimientos ha ido aumentando; también se constata un aumento en la agresividad de los participantes, esto es debido a que si bien hay competidores como los que se mencionó en el cuadro, como servicios autorizados, existen en el mercado emprendedores —los ya mencionados “**cuenta propistas**”— no reconocidos, que realizan la reparación y mantenimiento de los artículos electrodomésticos⁴⁸.

⁴⁷ Op.sit.

⁴⁸ Esta información, fue recogida en el sondeo preliminar.

Con respecto al crecimiento de la demanda, se puede decir, que se acude a la prestación de servicios porque no se cuenta con el tiempo para la reparación o con el conocimiento —ya que, por ejemplo, los lavarropas ingresan al mercado cada vez más sofisticados, con un valor más elevado del producto básico— y por último, porque no se cuenta con los repuestos necesarios.

Las barreras de salida en el sector de servicios en el que se desempeña la empresa, son bajas por los activos especializados en lo que hace a maquinarias y las restricciones de carácter legal. Pero, los motivos que hacen a la permanencia de “Electromecánica Breccia” en el mercado se enmarcan en fuertes barreras emocionales, puestas por el dueño, que nunca defraudaría las expectativas de sus clientes.

En este punto se analiza a los competidores; no se puede dejar pasar, entonces, el testimonio del mismo dueño, que explica cómo es su trato con ellos. Mario Breccia cuenta: **En estos años, en los que vengo apostando a este gran desafío que es vivir y pensar diferente —según la visión de “Economía de Comunión”—, y he comprobado muchas veces que la transparencia en las relaciones comerciales tiene sentido hace que se establezca un trato no de “posiciones”, sino que todos tienen algo para ofrecer**(E.II.3)⁴⁹.

La amenaza de ingreso de los competidores potenciales al sector, depende de las barreras que impongan los competidores existentes, actuando como pared de contención frente a aquellos. En este sector, las barreras de entrada son bajas; esto significa principalmente, una disminución de los costos fijos, sobre el valor agregado; y una disminución de los accesos a los canales de distribución.

Es importante destacar que hace dos años atrás, aproximadamente, “Electromecánica Breccia” había logrado alianzas estratégicas con los demás competidores del sector, hecho que por cierto hacía disminuir los costos de los repuestos y conseguir mejor precio por parte de los proveedores; en la actualidad, dichas alianzas, no tienen vigencia.

De todo lo expuesto, se arriba a considerar que sea frente a las barreras de entrada como las de salida, los rendimientos a los que se enfrenta el sector son bajos y estables.

⁴⁹ E= Entrevista. II se refiere al segundo estudio de caso y 3 el n° de entrevista.

BARRERAS DE SALIDAS	
Bajas	Altas
Bajas	Rendimientos bajos y estables
BARRERAS DE INGRESOS	
Altas	

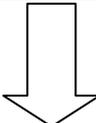
Tabla n° 19. Elaboración propia

En cuanto a los sustitutos: implica la posibilidad de la existencia de establecimientos que pueden desempeñar la misma función de aquellos que se desempeñan en el sector.

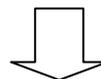
El sustituto más relevante, es el proceso de tecnificación, que puede llegar a que el cliente, en lugar de reparar, prefiera comprar otro artículo, y éstos pueden convertirse en reciclables.

1.3.3. 2. Planificación

Este corresponde a la segunda etapa de la matriz CIPP. Vale decir, que en esta etapa se plasmara el planeamiento estratégico, en tal sentido, se describirá a la empresa Electromecánica Breccia que corresponde al segundo caso de estudio.

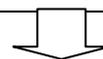
Objetivos corporativos	
	Dar a conocer , Comunicar Y Fortalecer a toda la empresa las características que promueve EdC
Requerimientos de los Clientes	Desarrollar la conciencia ya instalada en la empresa, que el plus del éxito comercial, es el resultado de mucha personas o de las personas que trabajan en la organización, de muchas habilidades, de una cultura personal, que se conjugan en una empresa para dar una respuesta integral.
Asesoramiento más personalizado.	
Aceptación de sugerencias	
Rapidez en la entrega.	
Estrategia Divisionales	
	Ser líder en el mercado Nacional y ser reconocido en el mercado local y ubicarse entre las empresas líderes del país.
Objetivos corporativos	Afianzar el producto natural, superando las expectativas de los clientes, por medio de una correcta información y asesoramiento.
Dar a conocer , Comunicar Y Fortalecer a toda la empresa las características que promueve EdC	Desarrollar un plan estratégico integral, ampliando la línea de productos, y en un futuro diversificarse.

<p>Desarrollar la conciencia ya instalada en la empresa, que el plus del éxito comercial, es el resultado de mucha personas o de las personas que trabajan en la organización, de muchas habilidades, de una cultura personal, que se conjugan en una empresa para dar una respuesta integral.</p>	<p>Desarrollar el nuevo nivel de eficiencia en la que se combine el, tiempo justo para desempeñar las tareas, el descanso y costo para que se identifique con la visión de la empresa, con respecto a EdC.</p> <p>Desarrollar un sistema de convenios particulares con los empleados en función de los cuales ingresen en la participación de las utilidades.</p>
--	--



Directrices departamentales	
	<p>Elaborar y desarrollar un manual de funciones en el que se establezca el perfil para cada puesto, la responsabilidad que a cada cual le compete y las tareas periódicas a realizar.</p>
Estrategias Divisionales	<p><u>Administración y finanzas:</u> deberá reorganizar toda su actividad sectorizando las diferentes áreas que la componen (ventas, pagos a proveedores, cobro a clientes, etc.). Se debe incorporar un fondo fijo para atender a los egresos menores. Esta área se encargará además de hacer viables y factibles los proyectos que surjan.</p>
<p>Ser líder en el mercado Nacional y ser reconocido en el mercado local y ubicarse entre las empresas líderes del país.</p>	<p><u>Operaciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reinvertir en tecnología y en <i>know-how</i> tanto para poder competir. - Reordenar y plantear la programación de las tareas, evaluando el desempeño, la eficiencia y la capacidad horaria (estándar y real con relación a lo ideal). -Aprovechar y fortalecer que los productos no son nocivos para el medio ambiente.
<p>Afianzar el producto natural, superando las expectativas de los clientes, por medio de una correcta información y asesoramiento.</p>	<p><u>Administración de recursos humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Incentivar y fomentar la participación de los empleados en los nuevos proyectos corporativos. -Estimular a todos los miembros de la empresa para que se interioricen en la visión de la misma y así adhieran a ella con más conciencia y eficiencia. -Esta área deberá replantear y llevar a cargo las licencias por salud, vacaciones, horarios del personal, etc. -Sostener el consenso como valor agregado de la empresa.
<p>Desarrollar un plan estratégico integral, ampliando la línea de productos, y en un futuro diversificarse.</p>	<p><u>Comercialización:</u></p> <p style="text-align: center;">Dice el dueño, en una oportunidad decía: “Queremos estar de la mano del cliente, de alguna manera, presentes en cada hogar, con el servicio que brindamos.</p>

<p>Desarrollar el nuevo nivel de eficiencia en la que se combine el, tiempo justo para desempeñar las tareas, el descanso y costo para que se identifique con la visión de la empresa.</p> <p>Desarrollar un sistema de convenios particulares con los empleados en función de los cuales ingresen en la participación de las utilidades.</p>	
---	--



Asignaturas Individuales	
La estrategia que sostiene Electromecánica Breccia es la de diferenciación , concatenándose en un conjunto de variables que están insertas en su cartera de negocio.	
Directrices departamentales	<p>-Un control exhaustivo por parte de los técnicos volviéndose cada vez mas especialistas en sus areas.</p> <p>-Promocionar la atención al cliente por vía telefónica ofreciendo el servicio de comunicación gratuita de un 0-800 o el sistema Skype para retroalimentar la relación comercial en los diversos puntos de la Pcia</p>
Iden	

Tabla n° 20. Elaboración propia

1.3.3. 2.1.Misión

Electromecánica Breccia es una empresa de servicios, que le propone al cliente soluciones inmediatas para la reparación y venta de los repuestos originales de artículos electrodomésticos.

1.3.3. 2.2.Visión

Queremos ser una empresa de servicios, comprometida en el mercado local (Mendoza) como así también para toda la región Cuyana logrando tener un alcance Nacional; a través de un trabajo en equipo y con la pretensión de alcanzar un desempeño superior a partir de la convicción individual y grupal de que toda persona que se acerca a Electromecánica Breccia, merece la excelencia..

Productos:

a) Actuales: “Electromecánica Breccia” es una empresa de servicio técnico autorizado de marcas muy prestigiosas en el mercado. Además, se dedica a la venta de los repuestos de las mismas.

b) Futuros: Para brindar un servicio más eficiente, se pretende llegar a cubrir el servicio dentro de las 24 horas, y además, precisar la hora en la que se pasará por el domicilio del cliente. Si bien esto requiere de esfuerzo, dedicación y un alto entrenamiento por parte de la performance, significa acercarse al cliente y cumplir con sus expectativas que en general esperan no sólo respaldo en el servicio, sino también una resolución inmediata de sus problemas. Por otra parte, se espera lograr que los técnicos se especialicen cada vez más en sus respectivas áreas y lleguen a conocer a todos los clientes y logren con ellos una empatía de manera de obtener un feedback eficiente.

Servicio:

En la empresa hay una toma de conciencia en lo que hace al cuidado de las herramientas de trabajo y a los artículos que deben ser reparados, verificando su óptima presentación.

Con respecto a estos últimos, (lavarropas, heladeras, aire acondicionado, microondas y freezer), se implementó, además, un plan de marketing, como parte de la estrategia comercial, por lo cual se les colocan los elementos accesorios faltantes. Todos los beneficios ofrecidos sobre el básico, hace que este aumente su valor, diferenciándolo de la competencia. Para ofrecer un servicio superior, requiere de estar muy atento en cuanto a lo que consume realmente, el cliente.

Tecnología:

Además de contar con el sistema de programación de gestión para la eficacia en el servicio al cliente, se están permanentemente actualizando las preferencias de la demanda e incorporando maquinarias tecnológicamente de punta para la reparación de los artículos electrodomésticos. En la actualidad se cuenta con las siguientes máquinas: Termostato con cuatro niveles de temperatura, prensa hidráulica, compresores, hidro-lavadores, herramientas comunes para problemas simples y cargadora automática digital.

Cultura:

La cultura como lo define Chabenato (2002)⁵⁰, afirma que: **la cultura es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización y representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los colaboradores desempeñan sus labores.** Justamente la cultura en esta empresa, tiene valores, convicciones propias de las EdC y que son compartidas con los miembros de la organización.

Cultura externa:

Valores sociales: Éstos son de gran importancia para la organización: la mano de obra, la actitud hacia el trabajo, el trabajo en equipo, la predisposición para crecer laboralmente; todos ellos son expresión de la sociedad enmarcada en un área determinada que es la empresa.

Zona geográfica:

Actual: La casa central se encuentra ubicada en la ciudad de Mendoza, allí se desarrolla todo lo concerniente a la venta de repuestos de los artículos de electrodomésticos, “Electromecánica Breccia” cuenta además con dos sucursales: una en San Rafael y otra en General Alvear.

Futura: La empresa piensa expandirse, para ello está estudiando la viabilidad de dos sucursales más, una se ubicaría en el Departamento General San Martín de la misma provincia de Mendoza y la otra en la Provincia de San Juan.

Cultura interna:

Tradicionalmente las culturas organizacionales han sido implícitas más que explícitas. Por implícito entendemos una cultura transmitida a partir de las expectativas de los administradores y de las asunciones de los colaboradores en contraposición con lo explícito, que implica comunicar y promover de manera visible la cultura en cuestión. La primera sería el eje que se define como todo aquello que no está escrito, como normas, asunciones, expectativas y pautas de pensamiento, que son invisibles y que generan mucha resistencia al cambio; *la segunda es la práctica cultural, que incluye los modelos*

⁵⁰ Op. cit

actitudinales y las expresiones culturales de las personas que son visibles Entre ellos están los principios organizacionales, códigos de actitud, el lenguaje especializado, los mitos, las ceremonias, los rituales y las creencias. Es por ello que la empresa “Electromecánica Breccia” se encuadra dentro de la segunda práctica cultural.

El autor E. De Zuani⁵¹ hace mención que la cultura organizacional *es todo integrado por Política. Metas. Costumbres: promover costumbres implica, que se refuercen los métodos elegidos. Estos van acompañado de:*

Formación: desarrollar formación experimental donde se combine la experiencia a los nuevos procesos como así también de los procedimientos. Continúa el autor De Zuani

Los Acontecimientos: implica organizar actos y acontecimientos que refuercen la nueva forma de actuar, tales como ceremonias de premios y acontecimientos de reconocimiento para equipos y colaboradores que alcancen metas o que opongan en práctica cambios con éxito.

Comportamientos de gestión: desarrollar metas y medidas que refuercen las actitudes deseadas. Brindar formación que se centre en esos aspectos.

Recompensas y reconocimientos: dar recompensas específicas a metas de cambio que se hayan establecido. **Comunicaciones:** reforzar las comunicaciones y dirigirlas hacia los nuevos criterios. Usar canales múltiples para hacer llegar mensajes consistentes. Hacer que las comunicaciones fluyan en ambas direcciones pidiendo feedback de forma regular a un equipo directivo y a sus colaboradores.

Ambiente físico: reubicar al equipo directivo y a los colaboradores en caso de querer efectuar un trabajo colectivo. Usar oficinas virtuales y emplear las telecomunicaciones.

Creencias:

La manera de actuar y de ser que tiene la empresa Electromecánica Breccia, se prolonga en cada trabajo; dicen algunas leyendas decorativas en la sede de la misma: “**Para nosotros cada reparación es un desafío**”; “**Electrodomésticos, nada nuevo para nosotros**”. Cada miembro de la organización es inducido a una toma de conciencia del trabajo ante las tareas encomendadas, como así también en poner a disposición los talentos y potencialidades. Esto valores están asociados profundamente a las características de las empresas **EdC**.

⁵¹ DE ZUANI, Elio. *Introducción a la Administración de Organizaciones. Ed. Maktub, 2003*

A continuación se describirá los ámbitos de de las creencias:

- a) Empleados: La empresa cuenta en la actualidad con 22 empleados. Los empleados (técnicos de calle y personal de planta permanente) reciben capacitación para mejorar el desempeño de su actividad. Además, la empresa les proporciona toda la capacitación pertinente a la visión y gestión que sigue la misma.
- b) Actitud hacia el cliente: Al referirse al tema, Mario Breccia comenta “*los negocios de servicios son una vidriera, por medio de ella se refleja cómo los clientes son atendidos (E.II.4)*”⁵²
“Electromecánica Breccia” trata de llegar al cliente no solo proporcionando sus expectativas sino de superarlas. En toda la operación comercial, se intenta la transparencia y la ética, es en definitiva lo que el cliente espera.
- c) Posición competitiva: Se intenta demostrar una imagen corporativa estable, que expresa su vocación básica y sus principios directores en materia de estrategias, enfocadas siempre dentro de su sistema de valores.

1.3.3. 3.Aplicación

La aplicación corresponde a la tercera parte de la matriz CIPP, en la cual su tarea es la de verificar la índole de las capacidades disponibles del sistema que este caso de estudio es la empresa Electromecánica Breccia; así como las estrategias potenciales, que puedan servir para lograr los objetivos identificados como consecuencia del proceso de la planificación. Ahora bien, para poder llevar a cabo la planificación se analizará la matriz **FODA**.

1.3.3. 3.1.Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional de toda organización en general es la columna vertebral, ya que sin la presencia de personas, se crean creen relaciones interpersonales dando a la organización una connotación propia.

“Electromecánica Breccia” se encuentra en pleno crecimiento. Desde sus comienzos hasta la actualidad se han ido implementando cambios culturales y coyunturales

⁵² E0 Entrevista. II es el estudio de caso y 4 el n° de entrevista.

como la atención indiferenciada para cada cliente, atenderlo no tanto por el poder socioeconómico que representa sino atenderlo porque es persona. Esto es fundamental para que una empresa se mancomune a la visión que propulsa la **EdC**.

Iniciación Formalización Expansión Participación

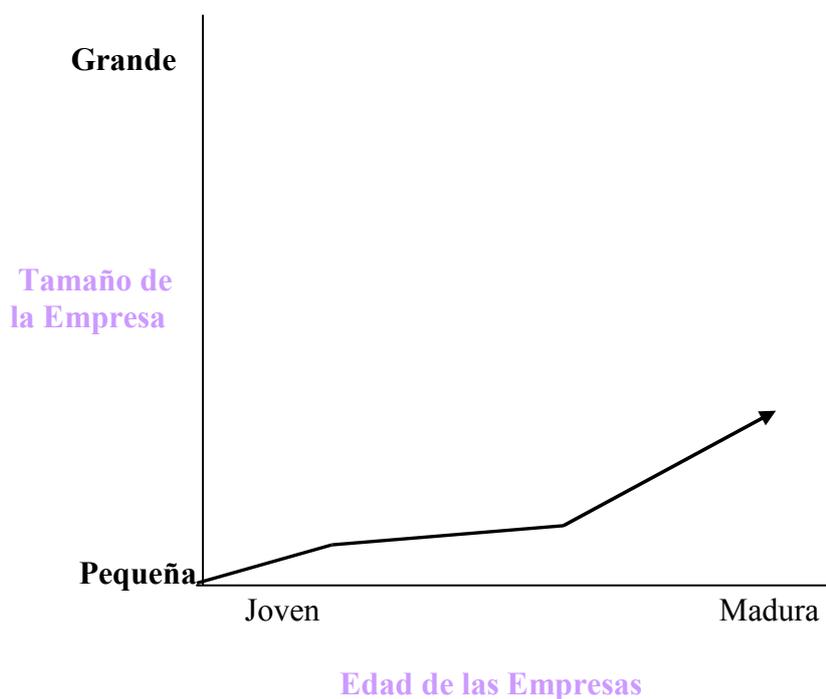


Gráfico n° 5. Elaboración propia

En sus inicios, “Electromecánica Breccia” tenía la llamada “estructura **entrepreneurial**”, la cual era flexible para las situaciones cambiantes; las decisiones eran tomadas únicamente por el dueño, tenía iniciativa e informalidad, pero corría el riesgo de que sus miembros - al tener múltiples responsabilidades - no se especializaran en determinadas tareas.

Por lo general, en esta etapa, las empresas experimentan crisis importantes, que influyen en toda la organización. Dichas crisis se producen por la necesidad de un gerenciamiento profesional.

Hace dos años aproximadamente, la misma estructura organizacional de la empresa que nos ocupa requería un cambio que significaba una expansión en los negocios acompañada de un crecimiento estructural.

En cuanto a la toma de decisión seguía siendo altamente centralizada; delegar las actividades implicaba perder el control y el “vistazo” general a toda la organización. En la actualidad, se encuentra en un periodo de transición entre la **expansión** y la **participación**. Superada la crisis de la centralización de las decisiones, se espera que se concrete la autonomía decisional, ya que la organización se vuelve cada vez más compleja en lo que hace a la penetración del mercado actual de clientes, la ampliación geográfica del mercado actual y la ampliación del alcance del negocio en término de servicios y líneas de servicios. En el futuro tal vez se diversifique, para lograr tener una mayor captación del mercado.

En este capítulo, en el tema desarrollado del comportamiento organizacional para la empresa Norma Maliandi, se analizó el inventario del capital humano para dicha organización; puesto que repetir dichos conceptos se perdería en el análisis, solo se hará el presente cuadro para indicar la posición de la empresa en cuanto al comportamiento organizacional que para este segundo caso de estudio es Electromecánica Breccia

<i>EMPRESA ANTES DE HACER EL INVENTARIO</i>	<i>INVENTARIO DE CONDUCTAS EXITOSAS</i>
A. -1/ A. 2	A. 3 / A. 5/ A. 6/ A. 7/

Tabla nº 21. Elaboración propia

1.3.3. 3.2.Matriz FODA

Esta matriz, permite lograr un panorama futuro ajustado a la realidad actual; se obtiene sobre la base de la información del ámbito externo, más la situación proveniente de los signos vitales de la empresa que definen una serie de decisiones trascendentales llamadas *estrategias*.

Matriz “EFE”

OPORTUNIDADES:	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Aseguradora de Riesgos de Trabajo	0,05	3	0,15
2. Estabilidad político-Legal.	0,15	3	0,45
3. Expectativas insatisfechas por parte del cliente	0.05	4	0,20
4. Falta de credibilidad en los servicios.	0.20	4	0,80
5. Preferencia por la calidad	0.15	4	0,60
AMENAZAS:			
1. Panorama económico.	0.15	1	0,15
2. Presión tributaria.	0,05	2	0,10
3. Poder de negociación de clientes.	0,05	1	0.05
4. Amenazas de sustitutos	0,05	3	0,15
5. Ingreso de nuevos competidores	0,10	2	0,20
TOTAL	1		2,85

Tabla n° 22. Elaboración propia
Matriz “EFI”

FORTALEZAS:	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
6. La visión por la que se sostiene la empresa “Economía de Comunión”.	0,05	3	0,15
7. Prestigio de la empresa y aceptación de los clientes: la confianza en el trabajo brindado.	0,15	3	0,45
8. La empresa cuenta con tecnología para el control para la reparación de art. electrodoméstico.	0.05	1	0.05
9. Dentro de la organización, los temas son confrontados, por medio del consenso, primando el clima organizacional.	0.20	4	0.8
10. “Electromecánica Breccia”, cuenta con un eficiente sistema por la cual, los clientes son atendidos en forma inmediata. Sistema de monitoreo zonal.	0.15	3	0.45
DEBILIDADES:			
6. Incorporación tardía de la publicidad.	0.15	1	0,15
7. Deficiencias en la organización, para poder hacer frente también a los imprevistos.	0,05	2	0,10
8. Notable concentración de tareas en la gerencia.	0,05	1	0.05
9. Inexistencia del manual de funciones.	0,05	3	0,15
10. Escaso control de compras y egresos fijos.	0,10	1	0,20
TOTAL	1		2,55

Tabla n° 23. Elaboración propia

Conformación de la matriz FODA

ESTRATÉGIA FO: F1-O2/F1-03/ F2-03;05 F4;F5-O3;02	ESTRATÉGIA DO: D1-O4;05
ESTRATEGIA FA: F1-A1/F5-A2;A4;A5	ESTRATÉGIA DA: D1-A4;A5/D2;D3;D5-A1;A2

Una vez que se ha reunido toda la información del entorno y de la organización, se puede recurrir al análisis FODA el cual permite relacionar y evaluar las variables del entorno con las de la propia organización, mostrando tanto las oportunidades reales como las limitaciones, señalando de esta forma una clara directriz para el desarrollo de las estrategias aplicados a la empresa.

Como se indica, las fortalezas internas se combinan con las oportunidades externas, la organización *crea capacidades que pueden utilizarse para generar ventajas competitivas en la satisfacción de las necesidades* de los clientes.

1.3.3. 3. 3. Posicionamiento dinámico y ajuste de actividades

El hecho de conocer en un momento dado cómo se encuentra la situación del mercado en relación con un servicio determinado, da la pauta de cómo se debe preparar y actuar en el mercado; y para ello una vez conformada la matriz FODA, se delimitan las directrices por medio de las estrategias de ajuste que a continuación se ofrecerá.

1.3.3. 3. 4. Técnica del diferencial semántico

A continuación se encolumnarán los atributos del servicio que brinda la empresa, utilizando la técnica del diferencial semántico, se compararán el desempeño ideal y la que realmente se obtuvo de una muestra de clientes-usuarios. Como se podrá observar, que hay un esfuerzo constante por parte de la empresa para lograr el reconocimiento por parte del cliente y su continuidad en el tiempo.

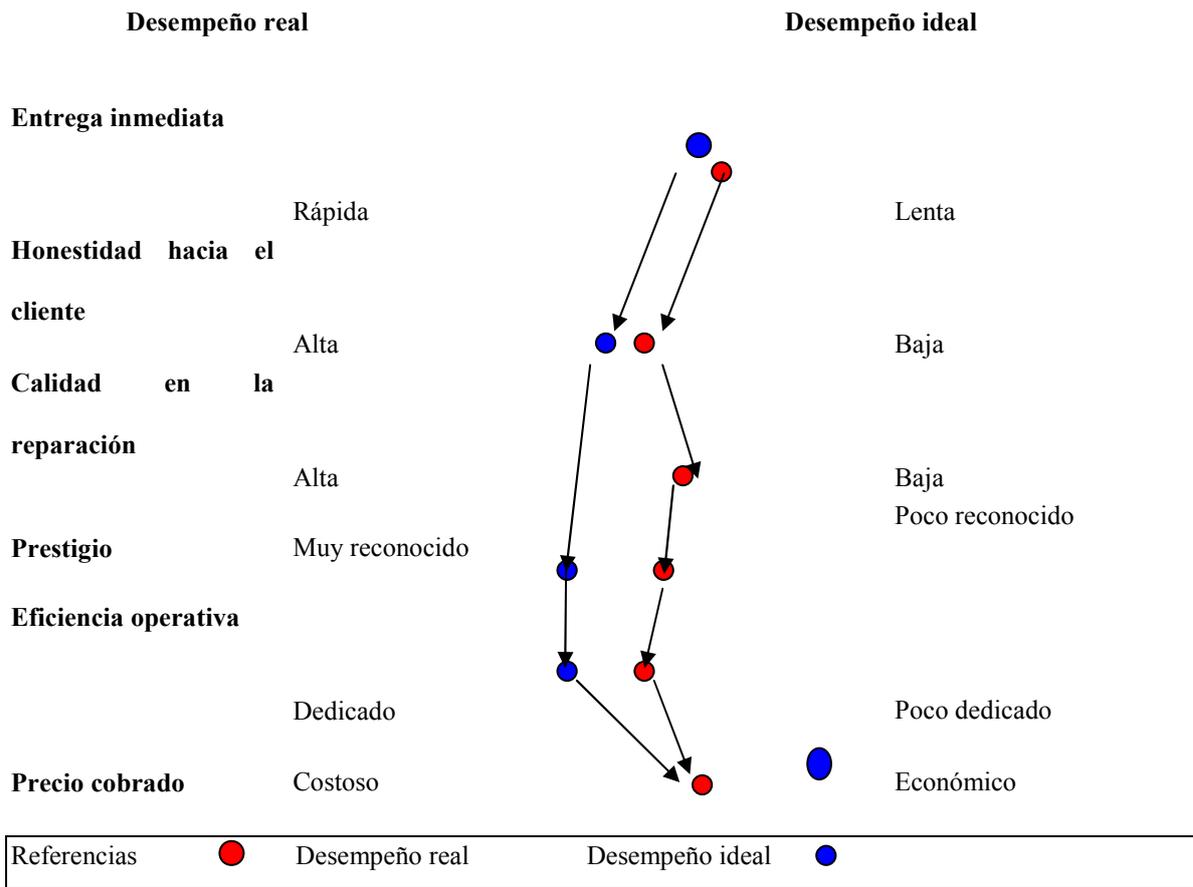


Gráfico n° 7. Elaboración propia

“Electromecánica Breccia” cuenta con: La casa central ubicada en la ciudad de Mendoza, allí se desarrolla todo lo concerniente a la reparación y venta de repuestos de los artículos electrodomésticos. Y además, la empresa posee **dos sucursales**: una en San Rafael y otra en General Alvear.

1.3.3. 4.Efectos

La cuarta etapa de la matriz CIPP, es el efecto y para esto, se utilizará *la cadena de valor* proporcionada por el autor M. Porter. Justamente como se ha visto en el primer estudio de caso, cuando se analizó la empresa Norma Maliandi, la cadena de valor es una hermanamiento que sirve para desarrollar un proceso de trabajo sistemático e interdependiente orientado a responder actividades que generan valor.

1.3.3. 4.1.Análisis interno

Se considera como análisis interno el análisis exhaustivo del estado y situación de la empresa. Se parte de la “cadena de valor”⁹, que sirve para identificar cada actividad integrante del proceso en lo que hace al desarrollo y funcionamiento de la empresa. La cadena de valor está compuesta por un conjunto de actividades, que son llevadas a cabo por la U.E.N. La utilidad que tiene la cadena de valor es ayudar a identificar las actividades cruciales dentro de la misma empresa, obteniendo de ésta manera una ventaja competitiva sostenible en relación con los competidores. Es por ello que el valor que tiene “Electromecánica Breccia”, es la de contar con un sistema de gestión para la recepción de los pedidos. Toda la base de datos se ha configurado teniendo en cuenta los requerimientos del cliente a la hora de recurrir al servicio. Los pedidos de reparación son tomados en recepción telefónicamente, allí son codificados por medio de un sistema creado como resultado de estos años de experiencia. En él se indica: datos personales, afección del artículo (se trabaja con imágenes de manera de poder abordar el problema con mayor claridad), también se tienen en cuenta si el pedido es por primera vez o si es un cliente asiduo de la empresa.

El sistema cuenta con un mapa de toda la ciudad, de manera de poder ayudar a los técnicos cuando hacen las visitas a domicilio. Allí se indican las calles a tomar y en qué horario no es conveniente transitar por ellas para evitar la congestión del tránsito y de esta manera acudir lo más pronto posible al domicilio de los clientes. **En el futuro:** para brindar un servicio más eficiente, en lo que se refiere la solución inmediata de los problemas, se piensa en un mediano plazo acortar el tiempo, precisando **la hora** en la que se pasará por el domicilio del cliente. Para ello se está capacitando al personal y a los técnicos. Dice el dueño (Mario Breccia): **Queremos estar de la mano del cliente, de alguna manera, presentes en cada hogar, con el servicio que brindamos** (E.II.4)⁵³.

Por otra parte, se espera lograr que los técnicos se especialicen cada vez más en sus respectivas áreas y lleguen a conocer a todos los clientes y logren con ellos una **empatía** de manera de obtener un feebak eficiente. Además, se cuenta con una **recepción** para los repuestos que llegan a la empresa, estos son llevados a un depósito, en donde son controlados y ordenados de acuerdo a los requerimientos de los artículos.

Las compras son realizadas por el área administrativa, ya que al ser una PYME no tiene una alta departamentalización. Las distintas marcas con las que trabaja “Electromecánica Breccia” le envían los repuestos originales que se ofrecen luego a los clientes.

⁹ *Cadena de Valor: creada por Michael Porter .libro Ventaja Competitiva; Capítulo II. Nueva York 1985.*

⁵³ E= Entrevista. II segundo estudio de caso y 4 el n° de la entrevista.

CADENA DE VALOR

Infraestructura de la Empresa

Adm. Recursos Humanos

Tecnología

Abastecimiento

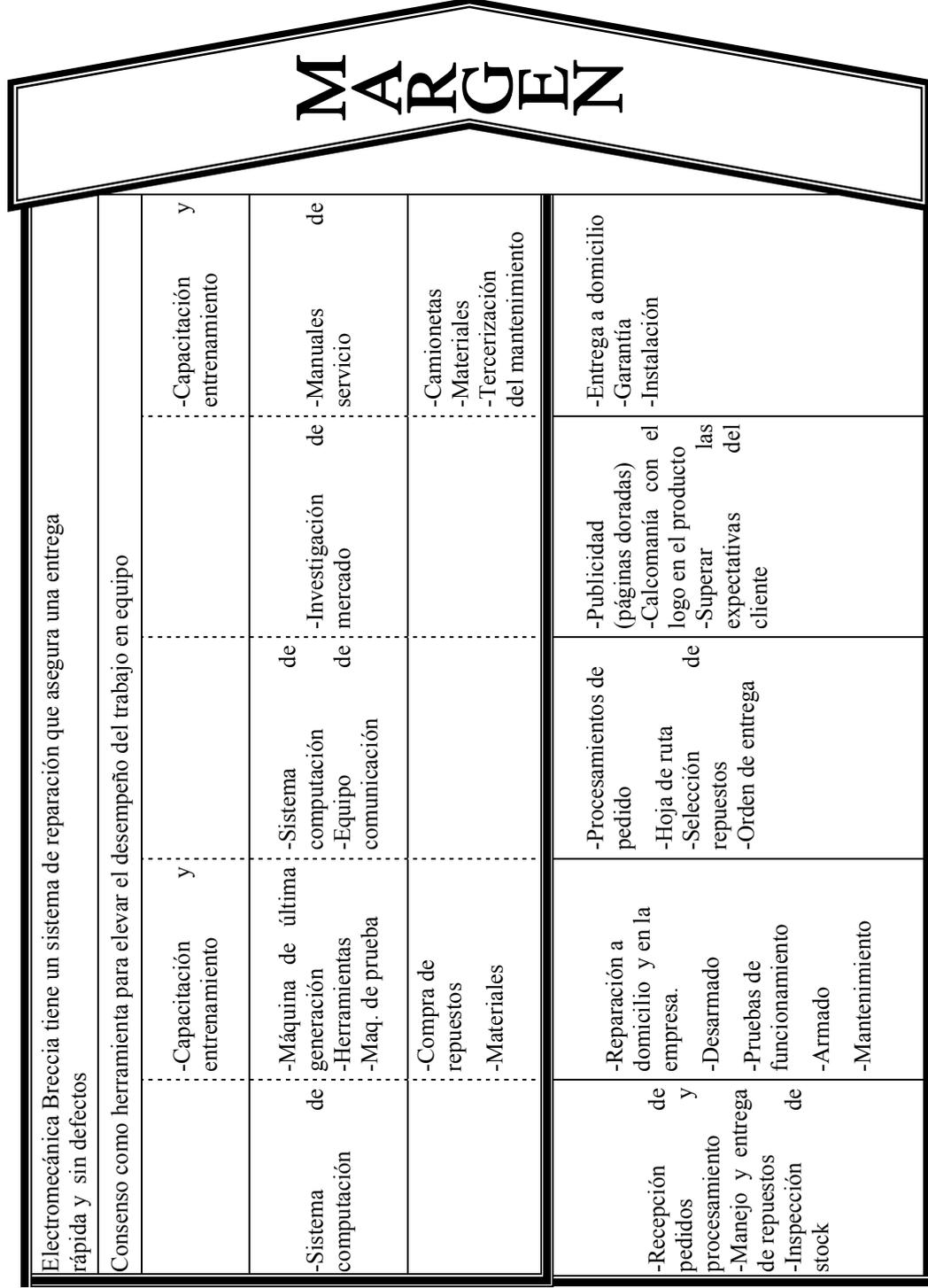


Tabla n° 25. Elaboración propia

Eslabones: Los eslabones son elementos que permiten la gestión de una empresa. En forma conjunta logran un rendimiento superior de la misma. En el caso particular de Electromecánica Breccia, **el eslabón** fundamental lo constituye la “*Recursos humanos*” que sostiene e integra la organización, bajo la **Economía de Comunión** una nueva concepción que se da a nivel corporativo, a nivel de negocio y a nivel funcional; instaura una nueva cultura basada en la solidaridad, en la confianza y en el respeto; se proyecta hacia los clientes, que son importantes como parte de este gran engranaje, en donde cada uno, encontrando su verdadero rol, realiza cada tarea o trabajo en función del interés general. Otro de los eslabones que juega un papel importante en toda la cadena de valor es la Infraestructura, por la que se da una cohesión en ella. De manera que si se trabaja eficientemente por medio del consenso, hace no sólo elevar el desempeño, sino generar más valor en la logística interna y en operaciones.

1.3.3. 5.Incidencia: A nivel externo

La incidencia o transferencia, corresponde la última etapa del proceso de análisis y evaluación correspondiente a la matriz CIPP. Para poder comprender la transferencia hecha de esta empresa (Electromecánica Breccia) que pretende plasmar por así decirlo, a la visión que sostiene la **EdC.**; se analizarán la investigación de mercado correspondiente para tal fin pero en el anexo se ofrecerá en detalle la encuesta; por ahora se limitará ha ofrecer el resultado de la investigación de mercado.

1.3.3. 5.1.Investigación de Mercado

Primeramente, es importante señalar que la casa central se encuentra ubicada en la ciudad de Mendoza, allí se desarrolla todo lo concerniente a la reparación y venta de repuestos de los artículos electrodomésticos. Además, “Electromecánica Breccia” cuenta además con **dos sucursales:** una en San Rafael y otra en General Alvear. **En el futuro:** La empresa piensa expandirse, para ello está estudiando todas las posibilidades económicas-financieras.

Con respecto a los clientes es necesario identificar, de acuerdo de lo que se obtuvo de la encuesta que existen diferentes tipos de clientes: en primer lugar, están los profesionales y empleados en relación de dependencia, que no cuentan con el tiempo necesario para reparar los artículos electrodomésticos; otro segmento lo constituyen las amas de casa, que ante cualquier desperfecto prefieren consultar con el técnico; en tercer lugar, y un segmento que conforman estudiantes y personas mayores. Cada uno de estos segmentos poseen características de sus clases sociales, estilo de vida y personalidad.

- **Clase social:** En el caso particular de “Electromecánica Breccia”, la diferenciación de clase queda excluida al cobrar un precio uniforme, sin distinción de la zona donde se encuentre el cliente.
- **Estilo de vida:** A pesar de todos los avances tecnológicos y el empeño constante de fabricar, productos de alta calidad, se puede visualizar la escasez del tiempo que se acrecienta, esto lleva a que las personas, no cuenten con los medios para resolver ellos mismos sus problemas. La solicitud de reparación para los artículos electrodomésticos es hoy una forma de resolver los inconvenientes técnicos que se presentan en el hogar, de manera rápida y ordenada.
- **Personalidad:** Esto significa cómo el servicio y en este caso “Electromecánica Breccia” es identificado en el mercado donde actúa, cuál es su comportamiento y desempeño en el quehacer de su actividad.

Ahora bien, de este análisis de segmento de clientes y del mercado a la que apunta la empresa, resulta casi lógico indicar el posicionamiento o sea, definir un servicio a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el servicio en la mente del cliente. Por lo tanto, la empresa en particular se diferencia de la competencia con su reciente eslogan: *“Trabajamos día a día, para que usted no se olvide de nosotros”*.

Segmentación por beneficios Los grupos de compradores se dividen de acuerdo a los beneficios que ofrece la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega inmediata. • Prestigio • Honestidad en la operatoria comercial.
Lealtad a la marca Hay que analizar si los clientes son fieles o leales	En “Electromecánica Breccia”, los clientes son leales.
Actitud ante el servicio	Los clientes asumen una actitud entusiasta y sincera con la empresa.
Condición del usuario	Aquí se divide en usuarios, ex usuarios, usuarios en potencia, usuarios por primera vez.
Tasa de uso	Aquí se dan muchos y regulares de clientes usuarios

	del servicio.
Disposición del cliente	Muchas personas conocen el servicio por referencia, otros por la publicidad incorporada recientemente, algunos están interesados y otros no lo conocen.

Tabla n° 26. Elaboración propia

1.3.3.5.2. Incidencia: A nivel interno

La empresa que nos ocupa en este apartado, se encuadra en la ley de PYMES (24.467), que en su art. N° 83 define a una pequeña empresa - en el sector de servicios - como aquella que no supera los 40 empleados, su facturación anual es inferior a los \$400.000, y especifica cómo debe responderse ante la jornada laboral. A continuación se analizará los horarios de trabajo:

Horarios del taller	De lunes a viernes, de 9:00 hs. hasta las 20:30 hs., tiempo que incluye una hora para almorzar. El sábado se trabaja de 9:00 a 14:00 hs.;
Horarios de los técnicos de calle	De lunes a sábado, de 9:00 a 20:30hs
Horarios del personal administrativo	Está organizado en tres grupos, con diferentes horarios y tareas: uno de 9:00 a 16:30 hs.; otro, de 16: 00 a 21:00 hs.; por último, un turno de 8:00 a 13:00 hs. y de 18 a 21: 30 hs.

Tabla n° 27. Elaboración propia

En la actualidad, la empresa cuenta *con veinte un empleados*, en la cual, todos están en blanco y los sueldos que perciben los empleados, según lo que el dueño informa, no se ha registrado insatisfacción o quejas, pero esto no asegura el bienestar de los mismos, y se entiende que puede mejorarse. Aún más: a veces lo que estipula la ley no es suficiente, por lo que debe configurarse un real marco justo dignificando la condición de vida de cada trabajador. A continuación se ofrecerá la escala salarial de la Empresa electromecánica Breccia (Ver anexo). Aquí el sueldo fue calculado de acuerdo al convenio colectivo de trabajo para empleados de comercio, cito 130/75, y como se podrá observar figuran el 23% de aumento

Se tomará la escala de Likert que mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

- (TA) Totalmente de acuerdo
- (DA) De acuerdo
- (I) Indiferente

- (ED) En desacuerdo
- (TD) Totalmente en desacuerdo

<i>VARIABLES</i>	<i>NIVEL DE IMPORTANCIA DE PARA LOS EMPLEADOS</i>
Calidad en el servicio ofrecido	TA
Atención personalizada a clientes	TA
Ambiente de trabajo	TA
Posibilidad de aprender	DA
Colaboración	DA
Conflicto Laboral en los últimos 5 años	DA
Competición	I
“Escucha activa”	TA
Confianza en. Desempeño laboral	TA
Profesionalidad	DA
Cordialidad entre pares	DA

Tabla n° 28. Elaboración propia

C- TERCERA PARTE

MARCO OPERATIVO

1.1. Formulación de la hipótesis

Las empresas de EdC no son incompatible en un contexto de economía de mercado.

1.2. Clasificación de la hipótesis

- Simple o Compleja: la hipótesis es compleja ya que existe una relación entre dos variables (una independiente y una dependiente)
- Direccional o No Direccional: es direccional ya que especifica la relación entre las variables. Implica una mejora en la empresa mediante la motivación del personal.
- De asociación o Causal: causal porque especifica el efecto de la variable independiente sobre la dependiente.

Clasificación según Sierra Bravo:

- Naturaleza: Científica, ya que son suposiciones formadas por términos científicos cuya verificación se realizará mediante la investigación.
- Estructura: con 2 variables y relación de dependencia. Enuncia las causas o efectos de los fenómenos.
- Generalidad: Particular ya que incluye solamente a las personas que forman parte de las empresas de EdC.

1.3. Variables bajo estudio

1.3.1. Según Criterio Teórico Evaluativo

Variable Respuesta: Cultura Organizacional; por medio del cual se implementará el sistema CIPP para abordar el estudio de las dos empresas tomadas de análisis. Aunque la observación y entrevista suelen ser utilizadas con frecuencia en el estudio de caso, se incluye cualquier técnica que el diseño de investigación precise.

1.3.2 Según Criterios de Medición

Las variables para medir las relaciones serán cualitativas. Los métodos e instrumentos de recogida de datos se seleccionan por su adecuación a los objetivos y

naturaleza de la investigación y del contexto explorado. Los datos y evidencias del estudio de caso suelen proceder de diversas fuentes: de entrevistas, del estudio de documentos personales, como diarios, cartas; de evaluaciones psicológicas, físicas o sociológicas; de interrogar a otras personas del análisis de documentos oficiales, etc. Sin embargo, y a partir de lo antes expuesto conviene subrayar cómo muchas de las evidencias en el análisis documental poseen un rol fundamental en esta investigación.

El uso de la técnica de entrevista como herramienta de la investigación cualitativa se caracteriza por ser una conversación intencional que permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos personales de expertos en la materia que de otra manera sería muy difícil recogerlos. Al respecto, Del Rincón (1995, 307)⁵⁴ explica que la entrevista nos da la posibilidad de **recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de la persona: creencias y actitudes, opciones, valores o conocimientos, que de otra manera no estarían al alcance del investigador**. Incluso, prosigue diciendo respecto al investigador, continua Del Rincon **la entrevista permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significado y complemento para el proceso de observación**.

Dicho esto, en esta tesis la elección de la técnica de “entrevista en profundidad” es la que se considera más apropiada al tipo de estudio y a los objetivos expuestos. Eso no quiere decir que otras técnicas carezcan de valor, sino que en este trabajo de investigación, busca ser coherentes con las propias consideraciones.

1.4. Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Empresas de EdC

Variable Dependiente: La Cultura organizacional.

1.5. Universo, muestra, tipo de muestreo

A medida que se iban dibujando distintas estrategias para abordar la investigación, conjuntamente se esbozaban posibles elementos representativos —los referentes conceptuales— que de una u otra manera están estudiando o llevando a la práctica el tema y los diferentes subtemas de este estudio. Pese a todo, conviene resaltar el criterio de representatividad y accesibilidad, para justificar las decisiones muestrales de estos dos estudios de caso (empresa Norma Maliandi y Electromecánica Brescia). Se pretende aquí en primer lugar definir el concepto de muestra como hace referencia el Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001) donde se define la muestra, en su segunda acepción, como

⁵⁴ DEL RINCON IGEEA, D. et al. (1995): *Técnicas de investigación en ciencias sociales*, Dykinson, Madrid

“parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”. En el terreno epistemológico, Jiménez Fernández (1983:237) destaca la condición de representatividad que ha de tener la muestra: **Es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación.**

En cuanto al criterio de representatividad, pues es uno de los criterios más importantes a tener en cuenta puesto que uno de los problemas fundamentales que se le plantea al investigador en relación con el muestreo. En este contexto, Marín Ibáñez, (1985) sostiene que la representatividad consiste “en saber si el grupo elegido es verdaderamente representativo del conjunto; para que lo sea, los rasgos de los elementos o individuos elegidos para la muestra deben ser similares a los de toda la población”.

También otros autores como Latorre, Rincón y Arnal (2003) afirman: **“Preservar la representatividad es el atributo más importante que debe reunir el muestreo, lo que nos permitirá generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra”**. Dicho esto mismo de otro modo y siguiendo las explicaciones de Fox (1981) donde señala que para lograr la representatividad se requiere tener en consideración un conjunto de aspectos: 1. Conocer qué características (variables) están relacionadas con el problema que se estudio; 2. Capacidad para medir esas variables, y 3. Poseer datos de la población sobre estas características o variables para usarlos como variable de comparación. El mismo autor señala además que si no se cumple alguna de estas condiciones, para algunas de las características, se pierde la capacidad de buscar deliberadamente la representatividad en cuanto a ella.

El otro criterio para subrayar es la accesibilidad y este criterio tiene significancia en cuanto la posibilidad de mayor profundidad pues no todos los que pretendía que hubieran sido entrevistados —por diferentes razones: distancia, disponibilidad temporal por parte suya o por el tiempo de duración de la propia investigación, etc. —, pudieron ser analizados. De este modo, los distintos escenarios —Mendoza y Buenos Aires— considerados en esta tesis tienen su justificación, en buena medida, por el criterio de accesibilidad, por razones de tipo cultural (en ambos sectores industriales) como la trayectoria de ambas organizaciones para ofrecer su estudio.

1.6. Tipo de investigación

- Según su finalidad: Se realizará una investigación aplicada ya que se toma como base lo establecido por la Administración estratégica para verificar las conclusiones que ésta propone.
- Según su profundidad: Descriptivo – explicativo, ya que no solo pretende medir variables, sino también estudiar las relaciones entre ellas.
- Según su amplitud: Se califica como microsociología, ya que se referirá a una parte determinada de la población que cuenta con sus características propias.
- Según sus fuentes: Primarias y secundarias. Se obtendrán datos de información y surgirán de encuestas.
- Según el marco o contexto: Se realizará una investigación de campo, ya que se observará un grupo en su ambiente natural.
- Según la modalidad: El resultado será un informe, por su extensión y sus conclusiones.
- Según la orientación que asume: Investigación orientada al descubrimiento, se busca con ella, generar el conocimiento de los sistemas de recompensas que modificarían la motivación del personal.
- Según el tiempo de ocurrencia de los hechos: retrospectivo.
- Según el control de las variables: Se realizará un estudio de cohortes, ya que interesa conocer como es la relación entre un sistema de recompensas, la motivación del personal y las ventas. Partiendo de la causa al efecto.
- Según el alcance de los resultados: Se realizará un estudio descriptivo, para determinar cual es la situación actual de la empresa y su personal.

En cuanto a la metodología utilizada en esta investigación convendría hacer una pequeña aclaración recordando que por un lado, como se la metodología es un esquema normativo de operaciones recurrentes y relacionadas entre sí que producen resultados acumulativos y progresivos.

La metodología de esta investigación tiende a ser de tipo cualitativa, integrando dos estudio de casos, con la aplicación del diseño evaluativo **CIPP** (Contexto, entrada o Input, Proceso y Producto) propuesto por el autor Stufflebeam (1971 y 1987). Este método es una guía de referencia para organizar y sistematizar la recogida y análisis de datos. Además es conveniente aclarar que en la presente investigación se adoptarán los niveles descriptivos y también evaluativo cuando sea posible.

Dentro de este marco explicativo sobre la metodología, en esta investigación se eligieron dos estudios de casos; ahora bien, ¿por qué esta decisión?

En este sentido, es importante señalar que el “Estudio de Casos”, es un método de investigación, que ha tenido gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales. Así, la historia está llena de “casos” relevantes o “rupturas conceptuales” que han surgido del uso del estudio de casos.

El estudio de casos consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales únicas, como pueden ser las empresas, instituciones etc. Es, por lo tanto, un diseño de investigación particularmente apropiado para estudiar un caso o situación con cierta intensidad en un período de tiempo corto (aunque hay casos que pueden durar más). Sin embargo, la fuerza del “Estudio de Casos” radica en que permite concentrarse en un caso específico o situación e identificar los distintos procesos interactivos que lo conforman. Estos procesos pueden permanecer ocultos en un estudio de muestras. Por esta razón, el estudio de casos se plantea en esta investigación desde la perspectiva humanístico-interpretativa.

Con respecto al “Estudio de Casos”, algunos autores como Yin (1989) y Mc Millan y Schumacher (2005) proponen para el desarrollo de una investigación los siguientes instrumentos:

- a) Concepto y características.
- b) Diseño del estudio de casos.
- c) Estrategias e instrumentos de recogida de datos.
- d) Tipo de estudios de casos

Institucional

Observacional

Historias de vida

Estudios comunitarios

Análisis situacional

Microetnografía

Casos múltiples

a) Concepto y características. El “Estudio de Casos” es la forma más propia y característica de las investigaciones ideográficas llevadas a cabo desde una perspectiva cualitativa y debe considerarse como una estrategia que puede orientarse a la toma de decisiones. Su verdadero poder radica en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales. Podría decirse que es un término

“paraguas” que engloba una familia de métodos de investigación que tienen en común el enfocar la indagación sobre un caso o ejemplo seleccionado; un examen detallado de una situación o empresa, de un único sujeto, de un único depósito de documentos o de un evento particular.

Asimismo, el “Estudio de Casos” afronta la realidad mediante un análisis detallado de sus elementos y la interacción que se produce entre ellos y su contexto, para llegar mediante un proceso de síntesis a la búsqueda del significado y la toma de decisión sobre el caso analizado. Así, *el estudio detallado permite clarificar relaciones, descubrir los procesos críticos subyacentes e identificar fenómenos comunes.*

b) Diseño del estudio de casos. Éste se inscribe dentro de la lógica que guía las sucesivas etapas de recogida, análisis e interpretación de los datos de los modelos cualitativos, con la peculiaridad de que el propósito de la investigación es el estudio intensivo y profundo de uno o pocos casos de un fenómeno.

Igualmente, el diseño se articula en torno a una serie de pasos o etapas que siguen un enfoque progresivo e interactivo: el tema se va delimitando y focalizando a medida que el proceso avanza.

Es importante señalar que las primeras etapas son de exploración y reconocimiento. Además, se analizan los lugares, situaciones y sujetos que pueden ser materia o fuente de los datos, así como las posibilidades que revisten para los fines y objetivos de la investigación. En la fase intermedia se seleccionan los sujetos o aspectos a explorar, documentos a analizar, las personas a entrevistar, qué estrategias se van a utilizar, la duración del estudio, etc. Cubiertos estos pasos se pasa a la fase de recogida, análisis e interpretación de las evidencias y datos, para terminar con la elaboración del informe y las directrices o sugerencias para la toma de decisiones.

c) Estrategias e instrumentos de recogida de datos. Aunque la observación y entrevista suelen ser utilizadas con frecuencia en el estudio de caso, se incluye cualquier técnica que el diseño de investigación precise. Los métodos e instrumentos de recogida de datos se seleccionan por su adecuación a los objetivos y naturaleza de la investigación y del contexto explorado. Los datos y evidencias del estudio de caso suelen proceder de diversas fuentes: **de entrevistas, del estudio de documentos personales, como diarios, cartas; de evaluaciones psicológicas, físicas o sociológicas; de interrogar a otras personas del análisis de documentos oficiales,** etc. Sin embargo, y a partir de lo antes expuesto

conviene subrayar cómo muchas de las evidencias en el análisis documental poseen un rol fundamental en esta investigación.

d) Tipo de estudios de casos. En la presente investigación se exploran dos casos de gestión empresarial basada en **la Economía de Comunión**, no obstante, este planteamiento comparte también alguna/s características de otros tipos de Estudio de Casos como son, el estudio de caso institucional, estudio de caso observacional, micro etnografía o el estudio de casos múltiples. Para ello conviene hacer las siguientes consideraciones:

- 1) **Estudio de caso institucional.** Se centra en el estudio de una organización particular durante un tiempo, describiendo y analizando el desarrollo de la misma. El estudio puede versar sobre la historia de una empresa, cómo surgió, cómo fueron sus primeros años, cambios que han ocurrido, cómo es ahora, etcétera.
- 2) **Estudio de caso observacional.** En estos estudios la técnica de recogida de datos es la observación participante y el foco de estudio una determinada organización (empresa, centro de gestión), algún aspecto de la empresa o institución (un departamento, una sala de gestores o un grupo específico de ejecutivos, vendedores, clientes), alguna actividad de la empresa (estudio de una innovación, de un plan estratégico), o combinación de estos aspectos.
- 3) **Las historias de vida.** Es una forma de estudio de casos. Aquí se realiza entrevistas con alguna intensidad a una persona con el propósito de recoger información de primera mano. Cuando es hecha por historiadores se refiere a la historia oral. La factibilidad de estos estudios de casos viene determinada por la naturaleza del sujeto potencial.
- 4) **Los estudios comunitarios.** Son similares a los estudios organizacionales y observacionales, con la excepción de que el foco de interés es la comunidad, mercado, clientes.
- 5) **El análisis situacional.** Este tipo de estudios de caso se centra en un evento particular (la implantación de un plan estratégico en una empresa, por ejemplo) y lo estudia desde diversos puntos de vista: director, ejecutivos, gestores, compañeros...

- 6) **La micro etnografía.** En el estudio de caso se refiere al estudio de una unidad muy pequeña de una organización, no de una actividad (gestor diseñando un plan estratégico).
- 7) **Los estudios de caso múltiples.** Aquí se estudian dos o más sujetos, situaciones o depósitos de datos; se orientan a desarrollar teoría y requieren más de dos o tres situaciones o sujetos. A este respecto, este trabajo de investigación se centra exclusivamente en el estudio intensivo de dos casos.

El planteamiento de esta investigación, se basa en un estudio de casos que integra las perspectivas cuantitativa y cualitativa de acuerdo con un diseño Tipo 4 (Tabla 28).

	Caso único	Casos múltiples
Holístico (Unidad de análisis única)	TIPO 1	TIPO 3
Anidado (Unidades de análisis múltiples)	TIPO 2	TIPO 4

Tabla n°29. Tipo de diseño en el estudio de casos

1.7. Tipo de diseño.

En dos casos de empresas se exploran unidades de análisis múltiples que corresponden a las diferentes dimensiones del modelo de **Empresa de Economía de Comunidad**. Ahora bien, como se ha señalado, dado que en esta investigación se ha adoptado tanto el nivel descriptivo como el evaluativo. A continuación, se definirá la investigación evaluativa describiendo sus objetivos y características.

a) **Definición.** La investigación evaluativa suele utilizarse como denominación genérica de evaluación de *programas* y evaluación de *instituciones*. En general se refiere a cursos de acción de carácter sistemático que se inician con la intención de alcanzar determinados objetivos. Así, la investigación evaluativa es un proceso sistemático y riguroso de recogida y análisis de información para determinar el valor de la gestión empresarial de acuerdo con determinados criterios. En esta investigación los criterios

derivan del modelo de gestión empresarial denominado Economía de Comunión. Estas valoraciones ayudarán y orientarán la toma de decisiones para mejorar dicho modelo de gestión empresarial en los casos explorados.

b) Objetivos de un diseño evaluativo. Un diseño evaluativo orienta y guía la recogida y análisis de información relevante para emitir *juicios de valor* sobre un programa, modelo organizativo o de gestión, institución o empresa objeto, fenómeno, proceso o acontecimiento, con el fin de tomar decisiones sobre el mismo. Estas valoraciones dependerán, en parte, del grado de adecuación a un *elemento referencial o criterio EdC*. Aunque se referirá preferentemente a la evaluación de un modelo o programa de gestión empresarial (**EdC**) en futuras investigaciones también pueden evaluarse otros aspectos que dan lugar a diferentes modalidades evaluativas como pueden ser la evaluación del personal; evaluación institucional; evaluación de empresas. Una *investigación evaluativa* puede realizarse para valorar:

- La planificación de un programa o modelo de gestión empresarial
- La implantación o desarrollo del programa o modelo, su funcionamiento, si se ajustan o no a lo previsto.
- El logro de los objetivos del programa o modelo. Si sus efectos son o no los esperados.
- La presunta superioridad del programa o modelo sobre otros programas o modelos ya existentes.

c) Características de un diseño evaluativo. La *investigación básica*, apunta más a la producción de la teoría, o explicación de fenómenos mediante la determinación de relaciones entre variables. En cambio, la *investigación evaluativa* tiene la proyección práctica inherente a la investigación aplicada, siendo un proceso presidido por *juicios de valor*. La *investigación evaluativa* se orienta a valorar una situación concreta, un modelo o programa determinado en una situación específica.

1.8. Alcance y limitaciones de la investigación.

En este apartado se pretende abordar tanto el alcance como la imitación; en primer lugar, el alcance de esta investigación es describir el aporte de las empresas de EdC tomando en cuenta, la cultura organizacional y como distribuyen sus utilidades.

En cuanto a la limitación que presenta esta investigación es la falta accesibilidad geográfica. Hubiera sido conveniente poder observar directamente, caminar en la organización, observar gestos, acciones de todos los miembros en sus diferentes niveles jerárquicos; observar a los clientes. Esta limitación no es menor sino que resulta importante a la hora de poder hacer un análisis transversal para asegurar la credibilidad. Si bien se utilizaran medios on line como sistema del skype que permite en tiempo real poder hacer un corte transversal de los distintos encuestado.

D. CUARTA PARTE

1. Proceso de Recopilación, e Interpretación de Información

1.1. Recolección de la información

En la primera etapa de esta investigación se realizó teniendo en cuenta el objetivo general en la cual se orientaba a elaborar un diagnóstico sobre la implementación de los casos estudiados de empresas de EdC en relación a la cultura organizacional. Este diagnóstico se realizó en el cap. III de la segunda parte del presente trabajo, allí se describieron los dos estudios de casos tomados como objeto de estudio.

En ambos casos se utilizaron parámetros comunes (matrices, entrevistas en profundidad), para permitir una alta Confiabilidad y Validez. La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida a un mismo sujeto u objeto produce los mismos resultados. Y la Validez: La validez se refiere al grado en que realmente mide la variable

Ahora bien, en cuanto a los objetivos específicos, se pretendía:

1. Analizar las fortalezas y debilidades de los casos estudiados de empresas de **EdC** en relación con empresas convencionales.

2. Recopilar y sistematizar la información en cuanto a observación y entrevistas de los casos estudiados de empresas de **EdC**.

Estos dos objetivos específicos fueron analizados en el Cap. III (Segunda parte) cuando se describieron los dos estudios de casos. El primer objetivo específico, se recurrió a la matriz FODA que es una herramienta que contribuye al planeamiento estratégico de la organización, proporcionando información necesaria (recolección interna de datos de la empresa: en el área de personal, financiera como así también de la utilización de fuentes externas como revistas especializadas, publicaciones en cuanto a la situación externa del contexto). La finalidad de esta herramienta es poder analizar transversalmente la información y con ella poder tomar acciones correctivas o generación de nuevos proyectos.

En cuanto al segundo objetivo específico se utilizó la entrevista en profundidad, la cual fueron sistematizadas en cuanto al abordaje de los temas que fueron relevantes profundizar. La entrevista completas pueden encontrarse en el anexo del presente trabajo.

2. Dimensión de técnicas de recolección y análisis de datos

2.1. Fuentes

Fuentes Primarias: Los resultados arrojados en la investigación de mercado, mediante la modalidad de entrevistas en profundidad, han mostrado indicadores relevantes como ser: **la entrega inmediata, la confianza de los clientes para con las empresas; y a nivel interno el clima organizacional estable.**

Además de las entrevistas en profundidad, se realizaron encuestas aplicadas al cliente para el caso de *Electromecánica Breccia*. Aquí se ha podido verificar que un porcentaje diferenciador, es **el prestigio de “Electromecánica Breccia”** contando con un 30 %, esto lleva a que la empresa no solo mantenga en el tiempo dicho porcentaje, sino que, se pueda elevar este porcentaje, reforzando el desempeño de quienes forman parte de ella. *Para el otro estudio de caso*, las entrevistas en profundidad sirvieron para documentar la valiosa experiencia laboral de su fundadora “Norma Maliandi”, acompañada a demás con encuestas a algunas promotoras de ventas para la empresa, con el fin de determinar cómo se sienten trabajando para la organización.

Fuentes Secundarias: En la presente investigación se revisaron, libros de textos referidos a EdC, documentos de la Iglesia Católica, revistas especializadas en EdC, sitios y páginas de Internet, fueron de vital importancia al momento de definir el marco teórico.

2.2. Métodos para la recolección de datos

Se utilizará el método deductivo, así lograremos definir las variables a considerar para lograr la factibilidad de esta nueva implementación.

También se realizarán procesos de análisis y síntesis, que nos permitirán conocer la realidad actual y poder relacionar distintos elementos que servirán de sostén para la conclusión final.

2.3. Técnicas de recolección de datos

El trabajo de investigación se realizó por medio de entrevistas en profundidad y sondeo preliminar para el caso de *Electromecánica Breccia*, en cada de los estudios de caso se aplicó las mismas técnicas de recolección de datos. Las entrevistas para los dos estudios de caso (Norma Maliandi y *Electromecánica Breccia*) se realizaron en, Diciembre del 2005 y Julio del 2009.

3. Presentación y análisis de los resultados

Conclusiones e implicaciones para la gestión empresarial

Recogidas y analizadas las evidencias procedentes de las dos empresas a explorar aportaremos valoraciones referidas a aspectos fuertes o ventajas y aspectos débiles o inconvenientes lo que nos permitirá sugerir propuestas de mejora en cada uno de los siguientes ámbitos: Contexto / Necesidades Planificación. /Aplicación / Desarrollo Efectos, resultados/ Incidencia en empresa, mercado, clientes/ Otros criterios de calidad

De forma esquemática seguiremos el siguiente proceso para la empresa Norma Maliandi y *Electromecánica Breccia* es de:

Valoraciones sobre...	Puntos fuertes Ventajas +	Puntos débiles Inconvenientes -	Propuestas de mejora
1. Contexto / Necesidades	NM y EB deberán sostenerse en el mercado deberá permanentemente agregar valor a sus productos, diversificándose para productos de la línea comercial y aplicar expansión en la línea de venta directa.	Norma Maliandi y Electromecánica Breccia se enfrentan ante un contexto turbulento e inestable	La necesidad es de estar “vigilante y operante” ante el fuerte impacto que puede recibir de las empresas cuya gestión empresarial no está basada en los principios de la EdC.
2. Planificación	Una empresa de EdC para que haya un mayor compromiso y retroalimentación de todos los actores, es necesario incorporar el sistema de información en todos los niveles	Desarrollar el nuevo nivel de eficiencia en la que se combine el tiempo justo para desempeñar las tareas, el descanso y costo para que se identifique con la visión de la empresa, con respecto a EdC.	Debido a la vulnerabilidad del sector, la empresa debe mantener efectivo su posicionamiento competitivo a largo plazo.
3. Aplicación / Desarrollo	La forma en que valora el cliente el producto. Los atributos que percibe, como así también el respeto que sienten a la hora de elegir y pagar un producto.	La empresa Norma Maliandi no cuenta con: Entrevista de Incidentes Críticos	Aplicación del resultado arrojado en la matriz FODA.
4. Efectos, resultados	Se esta gestionando nuevos programas que beneficien a las familias no beneficiadas por los programas tradicionales	La empresa Norma Maliandi, debe mejorar la calidad y mecanismos de gestión, para ser más ágiles en las respuestas. La empresa Electromecánica Breccia deberá incorporar un sistema de rotación de turnos de trabajo como así también la política de manual de funciones.	Potenciar el eslabón de valor
5. Incidencia en empresa, mercado, clientes	La empresa NM y EB, tiene, reuniones semanales informales donde se fomenta el consenso y el compromiso de todos los “actores intervinientes”, de manera de detectar los niveles de optimización del mercado.	NM deberá reforzar las comunicaciones con otros públicos de interés: ✓ Proveedores. ✓ Clientes potenciales.	Alternativas de programas. Flexibilidad y capacidad de adaptación de los programas a las nuevas fuentes de financiamiento
6. Otros criterios de	Trato que recibe el	NM deberá reactualizar los	Las empresas deberán : 1. Planificación de la Calidad (Identificación de los clientes, definición de sus necesidades definición de los resultados de la

calidad

cliente
Rapidez en la entrega de los muestrarios con sus respectivos productos.

software de sistema de formación – perfil de egreso, control de inventarios. definir los servicio de apoyo a los estudiantes que querrán incorporar el sistema via skype para una comunicación mas fluida con las distintas sucursales. profundizar EdC en la empresa.)

Lograr una menor brecha entre la calidad **producida** y **calidad percibida**

2. Control de la calidad

(medición, comparación, corrección, decisiones reactivas)

3. Mejoramiento continuo de la calidad

(mejoramiento permanente de las prácticas, investigación-acción eficiencia de los procesos administrativos-educativos y los niveles de satisfacción de los alumnos-clientes)

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura que se mostró anteriormente, se registran horizontalmente los tipos o niveles de efectos esperados y verticalmente las actividades que se han planificado con el fin de alcanzar dichos resultados. Sin embargo, generalmente, no se espera que las distintas actividades contribuyan por igual al logro de cada efecto previsto, de ahí la conveniencia de incluir símbolos (+ --) en la matriz para indicar una estimación de la contribución relativa de cada actividad a los distintos efectos. También es muy sugerente anotar en las casillas de la misma matriz o de otra preparada al efecto, mantienen acerca de la posible contribución de cada actividad para lograr cada efecto propuesto.

E. QUINTA PARTE

1. Extracción de conclusiones

1.1. Conclusiones

A nivel mundial, se advierte una gran fragilidad del actual sistema económico, difundiendo una cultura de “tener”; esto se ve reflejado en el desequilibrio social. En este sentido, es fácil observar un contraste cada vez mayor de países con una propensión al consumo en forma exponencial, mientras que otros en cambio son circunscriptos a la voluntad del más fuerte. En este contexto, haciendo referencia a la EdC la autora Lubich Chiara (1999)⁵⁵ subraya: **“Muchos se preguntan cómo pueden sobrevivir en el mercado empresas tan atentas a las exigencias de todos los sujetos con los cuales tratan y al bien de toda la sociedad. Ciertamente el espíritu que las anima ayuda a superar los muchos contrastes internos que impiden y en ciertos casos paralizan todas las organizaciones humanas. Además su modo de operar conquista la confianza y la estima de clientes, proveedores o financieros. (...) Sin embargo, no hay que olvidar un elemento esencial que ha acompañado constantemente el desarrollo de ‘Economía de Comunión’ en estos años y es que estas empresas dejan espacio a la intervención de Dios, también en el contexto concreto económico. Y se experimenta que después de cada opción contra la corriente que la praxis común de los negocios nos aconsejaría, él no deja faltar el céntuplo que Cristo prometió: una entrada no presupuestada, una oportunidad inesperada, el ofrecimiento de una colaboración, la idea de un nuevo producto exitos.**

Por esta razón, lo que explica esta autora tiene como consecuencia la necesidad de replantear los sistemas de valores con la intención de reorientar la vida de la sociedad civil favoreciendo la llamada” **cultura del Dar**”; cultura que constituye la raíz de las empresas de **Economía de Comunión**. Este estilo involucra a todos los que participan en este proyecto, pues todos pueden dar; desde una sonrisa, una escucha activa... No obstante, es necesario subrayar cómo la cultura del dar encuentra su realización natural cuando esta dinámica se vuelve recíproca; es decir, cuando la reciprocidad es *con* todos y *entre todos* los niveles, logrando así una comunión de vida entre todos los que se adhieren a este proyecto.

En este sentido, la comunión en cuanto a la distribución de las utilidades en las Empresas de **EdC** representa una indicación sobre cómo mirar, desde el Evangelio, a las empresas (ver Capítulo II) donde se ha de gestionar las decisiones consensuadas bajo un único criterio conductor: **“la persona en su desarrollo integral”**. Asimismo, en cuanto a la tripartición de utilidades se debe destacar:

⁵⁵ Al Consejo de Europa Estrasburgo (Francia).

- a) la ayuda destinada a las personas en situación de pobreza —tanto bajo el aspecto de la formación cultural como las intervenciones de emergencia—, pues no es un “elemento más” dentro de la **EdC**. Cabe señalar, como se viene diciendo en distintas partes de esta investigación, los “pobres” son el fin último de la **EdC**: todas las veces que una persona, una familia, una comunidad, logran salir de la indigencia reinsertándose plenamente en la vida civil, se está verificando la comunión y, en consecuencia, construyendo una sociedad más humana. Las empresas de **EdC** en cuanto a la distribución de utilidades están mancomunadas a nivel Nacional e Internacional, promoviendo permanentemente la comunicación por medio de los diversos foros organizados anualmente. Esto constituye un elemento vital para asegurar no sólo la continuidad al proyecto lanzado hace 17 años atrás, sino también para asegurarse que cada empresa viva según el espíritu de **EdC**;
- b) la formación cultural: La formación es vital en la cultura. Para que haya hombres y mujeres al servicio de la sociedad civil, es necesario crear los medios y el contexto para que el desarrollo sea más integrado y más equitativo y es por ello que las Empresas de **EdC** con la parte que distribuyen para la formación son “colaboradores y partícipes del cambio cultural sustentable”;
- c) y por último, la reinversión en la empresa. Así, cada empresa de **EdC** tiene el compromiso social de adquirir herramientas que le permitan brindar excelencia y responsabilidad. Cabe destacar que las dos empresas tomadas como estudio de caso: Norma Maliandi y Electromecánica Breccia han sido analizadas desde la matriz CIPP tratando de visualizar transversalmente los ejes de **EdC** aplicados a las dos empresas.

A lo largo de esta investigación, y más concretamente en el apartado del análisis de la información, se refleja la aplicación de la matriz CIPP, descrita primeramente en el capítulo de “Estrategias Metodológicas” pero aplicadas en el Capítulo III del “análisis de la información”. La matriz CIPP permitió la evaluación de un modelo de gestión o programa, recogiendo y analizando los diferentes tipos de información como datos, referentes, valoraciones y decisiones.

Ahora bien, para emitir las valoraciones correspondientes en cada núcleo mencionado del diseño CIPP se lo ha comparado con la información recogida con referentes deseables de **EdC** para los dos estudios de casos, y así, se han formulado valoraciones que

permitieron para ellas las decisiones de mejora en determinados aspectos de las empresas; tema que serán propuesto en las recomendaciones para los dos estudios de caso.

Asimismo, las entrevistas desarrolladas a diferentes colectivos sobre un mismo aspecto o dimensión de la **EdC**, contribuyen a reforzar la validez y credibilidad de las aportaciones.

A la vista de las conclusiones expuestas en los párrafos anteriores, cabe decir que cualquier reconceptualización que busque iluminar esta problemática necesita un sólido presupuesto antropológico que fundamente tanto la noción de los ejes centrales de la **EdC** como así también la cultura que lo anima. La estructura de toda la tesis, en realidad, descansa enteramente sobre este presupuesto inicial básico expuestos en el Capítulos III.

Cercanamente a lo anterior, se siente la necesidad de repensar también, a manera de ejemplo, las relaciones entre colegas o compañeros de tarea, el valor que posee la sinceridad en el trabajo en una búsqueda constante de consenso, la responsabilidad del empresario en la toma de decisiones compartidas por los miembros de la organización. Así también, es importante destacar la necesidad de un asesoramiento constante a empresarios de **EdC** para que no se aleje del *espíritu* en el que se asienta y estructura el proyecto de Economía de Comunión.

F. SEXTA PARTE

1. Conclusión y recomendaciones

Las cuestiones que asoma en esta investigación es la importancia de orientar siempre más a los empresarios de **EdC** a la hora de ‘crear una nueva UEN (Unidad Estratégica de Negocios)’. Es decir, las empresas de **EdC** deben medirse ante tres retos: el cultural, el estratégico y el financiero. Resolver estos retos requiere que los operativos de la “**Economía de Comunión**” estén en estrecha colaboración con el Instituto Universitario Sophia⁵⁶ y otros Institutos de investigación.

Por último, cabe señalar cómo a lo largo de todo este trabajo de investigación se ha intentado delinear los sustentos teóricos de la **EdC** y su aplicabilidad a la gestión empresarial mediante la comparación de dos casos. Al respecto, convendría citar unas palabras dichas por Zamagni (2005)⁵⁷ en una visita a la Argentina. En esa oportunidad el citado autor explica **las empresas de EdC son como la sal para una comida; solo es suficiente un pequeño puñado para que la comida tenga sabor.**

Por esta razón, las empresas de **EdC** son compatible en el contesto de la economía de mercado, hipótesis planteada al inicio de este trabajo, puesto que las empresas de EdC, son la pizca que necesita la sociedad para que todo el accionar del hombre vuelva a reorientar su gestión. Dicho de otro modo, las empresas de EdC no renuncia a los mercados, llama al mercado a su vocación original de encuentro entre las personas; su sustrato cultural es la “comunión. Sin comunión no habrá desarrollo auténtico y sostenible, ni para las personas, ni para los pueblos. La EdC, es un proyecto particular pero, en el cual se están jugando desafíos universales. Convendría señalar que aún hoy, a 18 años de la “Economía de Comunión”, no es un modelo acabado, más bien es un camino que se debe consolidar, pues se está en una fase inicial en el desarrollo de este proyecto evangélico trasladado a la vida empresarial.

2.Recomendaciones

De lo dicho en estas páginas conclusivas, a tenor de la visión de teóricos y entrevistados en los dos estudios de casos en esta temática de la tesis, surge la invitación de

⁵⁶ *INSTITUTO UNIVERSITARIO SOPHIA ofrece una formación abierta a todos y que versa sobre saberes encarnados, que pueden transformarse en competencias distintivas en el mundo económico y especialmente en la empresa. Inst. Unv. Sophia es un instrumento de formación de “hombres nuevos”, embebidos y entrenados en la “cultura del dar” y en la reciprocidad, sin la cual no es posible realizar una Economía de Comunión.*

⁵⁷ *ZAMAGNI, Stefano, Visita a la Argentina a Bs As. Abril del 2005*

trabajar sobre cuáles deberían ser los criterios que habrían de orientar y ofrecer a las dos empresas analizadas.

A la luz de tal referente, en esta investigación se han ido tratando diferentes temas centrales. En las líneas que siguen recogemos tan sólo algunos de ellos de modo indicativo. Por ejemplo, para Norma Maliandi, como para Electromecánica Brecia han sido desvelados en esta investigación tres recomendaciones importantes:

La primera recomendación, se ha centrado en la necesidad de crear un sistema de gratificaciones especiales que acompañan al sueldo y lograr así una mayor coherencia con los principios de la **EdC**. Para los dos caso de estudios.

La segunda recomendación ha revelado que para ambas empresas tomadas como estudios de casos, se debería utilizar manual de funciones a través de tres indicativos: saber actuar, querer actuar y poder actuar

El **saber actuar**: se define como la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación en cuanto a técnicas, estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de las responsabilidades enmarcadas en el puesto.

El **querer actuar**: Alude no sólo al factor de motivación de la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto, teniendo como eje de análisis y resolución de problemáticas “el consenso”.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional, es el **poder actuar**. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones externas frenan las acciones que se propusieron poner en marcha. Ambas empresas deberían lograr una mayor participación de los empleados al proyecto de **EdC**; para que todos en definitiva, se sientan parte activos de esta propuesta y al mismo tiempo formador de formadores de personas allegadas a los empleados, creando por así decirlo “una red virtuosa”.

Por otra parte, es importante subrayar en esta investigación la puesta en valor de la **cultura del dar**, no sólo vivida sino también transmitida a los distintos estamentos de la sociedad. La figura del que toma la cultura del dar en la empresa representa, por así decirlo, representa el corpus y en la intención que anima a estas empresas a operar ya no con esquema solo del tener sino con un esquema de felicidad que pasar por compartir.

Asimismo, como recomendación final será realizar futuras investigaciones en las que se podrían estudiar el impacto social, al igual que los sitios y las diversas actuaciones que lleva a cabo una empresa en cuanto a la producción y el consumo en un mercado local y regional. Todo esto puede significar un reto muy importante para la gestión empresarial contemporánea para poder dar respuestas frente a las nuevas necesidades de la sociedad, construyendo espacios que humanicen, y que dignifiquen la tarea del trabajo.

Alumna: Lic Silvestro, María Inés

G SEPTIMA PARTE

Bibliografía

- ASOCIACIÓN EDITORES DEL CATECISMO (1997): Catecismo de la Iglesia Católica, Coeditores Liturgicos et All-Librería Editrice Vaticana, Barcelona.
- ARAUJO, VERA (1991): Compartir el Uso Cristiano de los Bienes, Colección Ideas, n: 9, Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- BRUNI Y ZAMAGNI (1990): Economía de Comunión, Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- CATURRELLI, ALBERTO (1984): “*Metafísica del habitar humano*”, en aa.vv. (1984), La ciudad. Su esencia, su historia, sus patologías”, Fades Ediciones, Buenos Aires.
- COMPENDIO de la DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA, Comisión Episcopal de Acción Social (2006).
- ENCICLICAS:
- Rerum Novarum(1891) del Papa León XIII. Traducción del Ed Paulinas.
 - Quadragesimo Anno (1931): del Papa Pío XI Traducción del Ed Paulinas.
 - Mater et Magistra (1961): del Papa Juan XXIII. Traducción del Ed Paulinas.
 - Gaudium et spes (1975): del Papa Pablo VI. Traducción del Ed Paulinas.
 - Laborem exercens (1981): del Papa Juan Pablo II Traducción del Ed Paulinas
 - Sollicitudo rei socialis (1987): del Papa Juan Pablo II. Traducción del Ed Paulinas.
 - Centesimus Annus (1991): de Juan Pablo II. Traducción del Ed Paulinas.
 - Caritas in Veritate (2009): de Benedicto XVI. Traducción del Ed Paulinas.
- DOCUMENTO DE LA CONFERENCIA EPISCOPAL ARGENTINA. “Hacia un Bicentenario en justicia y solidaridad”. (2008)
- FERRUCCI, ALBERTO (1993): Economía de Comunión. Ed. Ciudad Nueva. Buenos Aires.
- FREISZ, CARLOS; PRESTA, HORACIO; VIDELLA, JORGE. (1991): Una Economía para el hombre. Colección Ideas de Ed. Ciudad Nueva. Buenos Aires.
- KOTLER, PHILIP. (2003): Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall.
- LUBICH, CHIARA (1991): Discursos sobre Economía de Comunión en: Brasil,

- Araceli; Nuova Umanità, Editorial, Italiana.
- LUBICH, CHIARA. (1991): Discursos sobre Economía de Comunión en: Brasil, Araceli, Ed. Nuova Umanità
- LUBICH, CHIARA. (1996). Discurso tenuto all'Università di Lublino in occasione del conferimento del dottorato Honoris Causa in Scienze Sociali, Ed. Nuova Umanità. Italia.
- LUBICH, CHIARA. (1998): Discurso ai politici e agli imprenditori, Per una Economía di Comunione e una Política Rinnovata, Ed. Nuova. Umanità. Italia..
- LUBICH, CHIARA. (1999): Discurso tenuto all'Università di Piacenza in occasione del conferimento del dottorato Honoris Causa in Economía, Ed. Nuova Umanità Italia.
- LUBICH, CHIARA. (1999): Discurso en Estrasburgo. Nueva gestión Empresaria, la propuesta de la Economía de Comunión. Presentada al Consejo de Europa. Ed. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- MINTZZBERG, HENRRY (1979): The structuring of organizations, Prentice Hall. Nueva York.
- OCAÑA, HUGO. (1996): Visión empresaria, cultura corporativa y estructura organizacional. Fac. de Cs. Económicas. U.N.C., Mendoza.
- PORTER, MICHAEL. (1982): Estrategias Competitivas. C.E.C.S.A., México.
- PORTER, MICHAEL. (1985): Ventajas Competitivas, Nueva York.
- QUARTANA, Pino; SORGi, Tomás; Araujo, VERA; GUI, Benedetto; FERRUCCI, Alberto. Economía de Comunión. Ed Ciudad Nueva. Buenos Aires 1993.
- SANTORO PAOLA. (1999): Crisi del welfare state ed economia civile: alla ricerca di nuove soluzione, Istituto Universitario Naval de Nápoles, Italia.

Revistas y otras publicaciones

- ARAUJO, VERA;(2000): “La cultura del Dare del Vangelo”, *Economía di Comunione , in periodico quadrimestrale, Ed Citta Nuova, Roma.*
- BASÍLICO, ALFREDO (1997): “Girando en el Vacío”. *Ciudad Nueva*, N. 374. Buenos Aires.
- CELAM (2007): “Responsabilidad Empresaria”, La Ed la Nación, Buenos Aires.
- DIEZ, MIGUEL ÁNGEL. (1998): “Las cincuenta tendencias del Marketing”, en *Mercado*, Número Especial, Buenos Aires.

- FERRUCCI, ALBERTO (1999): Una Diversa Dimensione dell' economia, in periodico quadrimestrale. *Economía di Comunione*, Roma.
- Ferrucci, Alberto. (1998): 'Un enfoque Mundial ', *Ciudad Nueva*, N. 380. Buenos Aires.
- GUI, BENEDETTO. (1999): Entrevista in *periodico quadrimestrale. Economía di Comunione*, Roma.
- STUFFLEBEAM, Daniel (2002): "The CIPP model for evaluation", en STUFFLEBEAM, D., KELLAGHAN, (eds.): The international handbook of educational evaluation, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- SILVESTRO, María Inés (2009) Ponencia en el Congreso Latinoamericano de EdC. Bs As
- ZAMAGNI, STEFANO. (1998). 'Una Necesaria Inversión en Cultura', *Ciudad Nueva*, N. 313. Buenos Aires.
- ZAMAGNI, STEFANO. (2000): 'Per una diversa dimensione dell'economía', *periodico quadrimestrale Economía di Comunione*, Roma.
- ZANZUCCHI, MICHELE (1998): 'Economía de Comución, testimonio de esperanza, *Ciudad Nueva*, N. 380. Buenos Aires.

Búsqueda en Internet

<http://www.mariapolis.org.ar/edc/polos.html>

H- OCTAVA PARTE

ANEXO

Primera parte del apendice de datos:

Análisis de retail para la empresa Norma Maliandi

	PREGUNTAS Y DIMENSIONES EVALUADAS	RESPUESTAS Y PUNTAJES DE LA EVALUACIÓN PARCIAL Y TOTAL							
		No implement.	En desarr.	Implem. Parcial	Total	Implm.	Ejemplar	Desem.	Puntaje
1	A) Liderazgo y gerenciamiento estratégico ¿Creo o aplico un concepto significativo de su retail?	0	4	9	16			20	20
2	¿Diseñó e implementó un modelo de negocio adecuado al concepto de negocio?	0	4	9	16			20	16
3	¿La estrategia diseñada está alineada al concepto de negocio e incluye a los consumidores en la cadena de valor?	0	3	8	12			15	12
4	¿Identificó los puntos específicos y los esta sondeando con un plan y acciones concretas?	0	2	6	8			10	10
5	¿Los superiores jerárquicos y los que siguen en forma inmediata, definieron los objetivos y valores y se comprometieron con ellos?	0	3	7	12			15	15

6	¿Preservan el medio ambiente en forma sistemática?	0	2	6	8	10	8
7	¿Participan en programas para mejorar la calidad de vida de la comunidad?-	0	2	5	8	10	10
	Total liderazgo y gerenciamieto	0	20	50	80	100	91
	Preguntas y dimensiones evaluadas.						
	B) Planeamiento						
8	¿Aplica el retail un proceso sistemático de planeamiento?	0	0	0	0	0	0
9	Despliegan, comunican y explican al resto del personal las estrategias y planes diseñados?	0	5	15	25	30	25
10	¿Comprometen los recursos financieros, humanos y de hardware y software planificados?	0	6	18	30	35	30
	TOTAL PLANEADO	0	11	33	55	65	55
	C)Conocimiento de los clientes						
11	¿Se identificaron los segmentos, nichos y mercado uno a uno que se desean conquistar?	0	4	10	15	20	20
12	¿Posee información de los clientes mas importantes, concentradas en una sola base de datos integradas?	0	6	15	25	30	25

13	¿Identifican las necesidades, expectativas y comportamiento de cada segmento?	0	4	10	15	20	15
14	¿Gestiona el conocimiento de los clientes?	0	0	0	0	0	0
	Total del conocimiento de los clientes	0	14	35	55	70	60
	D) Gestión de la relación con los clientes?						
15	¿Capacita y entrena al personal en el contacto con los clientes?	0	7	15	25	30	30
16	¿Se fideliza al personal?	0	7	15	25	30	30
	¿Se crean proposiciones de valor nuevas y reconocidas?	0	5	14	19	28	19
17	¿Se amplía periodo a periodo el ciclo de vida promedio de los clientes?	0	6	16	21	32	21
	Total gestión de relación con los clientes	0	25	60	90	120	100
	E) Efectividad en el manejo de las experiencias						
18	En las necesidades y expectativas	0	2	4	7	9	7
19	En los productos y servicios	0	2	4	7	9	7
20	En el ambiente	0	0	0	0	0	0
21	En el personal	0	2	4	7	9	9

22	En las relaciones	0	2	4	7	9	9
23	En la comunicación.	0	2	4	7	9	9
24	En el entretenimiento	0	0	0	0	0	0
25	En los eventos	0	0	0	0	0	0
26	En la emoción	0	0	0	0	0	0
27	En el servicio al cliente	0	2	4	7	9	9
28	¿El retail, les ahorra tiempo a los consumidores?	0	2	6	7	10	7
29	¿Impacta favorablemente y gana confianza con la comunicación en el retail físico?	0	1	4	7	9	9

30	¿Impacta favorablemente y gana confianza con la comunicación en el retail visual?	0	1	4	8	9	9
31	¿Las experiencias en las que el retail participa, agrega valor?	0	0	0	0	0	0
32	¿Crea nuevas experiencias?	0	2	6	9	10	9

33	¿Las experiencias, las maneja mejor que su competencia?	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total manejo de las experiencias	0	18	44	73	92	84		
	G) Procesos y estándares								
34	¿Documenta los procesos claves?	0	0	0	0	0	0	0	0
35	¿Determina estándares por cada momento de verdad?	0	2	6	10	12	10	10	10
36	¿Mide dicho estándares?	0	2	6	10	12	10	10	10
37	¿El retail asegura la calidad de los productos de sus marcas propias?	0	2	6	10	12	12	12	12
38	¿El retail asegura la calidad de los servicios?	0	0	0	0	0	0	0	0
39	¿El retail certifica la calidad de los Servicios (no es necesario tener certificado de norma ISO 9001) a través de una entidad de reconocimiento público?	0	0	0	0	0	0	0	0
40	¿Fija y mide estándares de calidad con proveedores de bienes y Ss?	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total de procesos y estándares.	0	6	18	30	36	32		
	G) Gestión capital humano.								

41	¿Planifica el retail, la selección, inducción, educación, capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal?	0	3	8	12	16	12
42	¿Fija los objetivos cualitativos en forma clara y luego evalúa los logros?	0	0	0	0	0	0
43	¿Al personal se lo reconoce y recomienda cuando se logra los objetivos?	0	0	0	0	0	0
44	¿El ambiente de trabajo, la motivación, el compromiso, y el involucramiento son adecuados?	0	4	9	14	16	16
45	¿El retail se ocupa y se preocupa por mejorar el ambiente, la motivación y se involucra al personal?	0	4	9	12	18	9
46	¿El retail realiza encuestas de satisfacción de su personal en forma regular y objetiva?	0	0	0	0	0	0
47	¿Mejora la satisfacción del personal año a año?	0	5	10	15	20	10
	Total gestión del capital humano.	0	16	36	53	70	47
48	H) Satisfacción y lealtad de los clientes ¿Evalúa el grado de satisfacción en						

	forma objetiva, sistemática, regular y continua?	0	4	10	15	20	10
49	¿Realiza planes de acción de mejora rápida y concreta de la insatisfacción y luego las implementa?	0	4	10	15	20	20
50	¿Se verifica que el retail posee un proceso para el manejo y la resolución de quejas y reclamos?	0	4	11	16	22	0
51	¿Se disuelven las causas generadas por las quejas?	0	4	11	16	22	16
52	¿Posee un sist. De fidelización de clientes formal, consistentes e innovador?	0	4	9	14	18	14
53	¿Se corrigen los fracasos en los ciclos de lealtad del personal, las marcas y los clientes?	0	5	11	16	22	16
	Total satisfacción y lealtad de los clientes en el retail físicos.	0	25	62	92	124	76
	I) Resultados.						
54	¿Cómo son los resultados de lealtad de los clientes en los retail físicos?	0	4	10	20	25	10

55	¿Cómo son los resultados de lealtad en el retail visual?	0	4	8	15	20	8
56	¿Cómo son los resultados de participación de mercado por cada segmento de clientes definidos?	0	3	8	15	20	15
57	¿Las ventas evolucionan según la estacionalidad?	0	3	8	10	15	15
59	¿El negocio es rentable y está por encima del promedio de la industria?	0	3	8	10	15	10
60	¿Mide como son otros resultados de retail sobre procesos, proveedores y responsabilidad social?	0	3	8	10	15	8
	Total resultados	0	20	50	80	110	66
	TOTAL GENERAL	0	155	388	608	787	611

Aspectos a mejorar de Norma Maliandi

N°	Aspectos a mejorar	Beneficio de todo tipo.	Facilidad de Implementación	Efectiv. De la Implementación	TOTAL	Prioridad
8	¿Aplica el retail un proceso sistemático de Planeamiento?	9	8	9	648	1
14	¿Gestiona el conocimiento de los clientes?	8	7	8	448	10
21	Efectividad en el manejo de las experiencias -(medio ambiente)	7	8	10	560	9
23	No manejamos adecuadamente las experiencias en las relaciones	10	7	10	700	5
27	No administramos la experiencia en la emoción	9	7	10	630	6
32	No son adecuadas las experiencias en las que el retail, participa y agrega valor	10	7	10	700	4
41	No se fijan estándares de calidad con proveedores de bienes y Ss	10	6	10	600	8

ENTREVISTAS:

1º Estudio de Caso. Empresa Norma Maliandi

Entrevistada: Norma Maliandi (Directora Ejecutiva): NM

Las empresas que adhieren al proyecto **Economía de Comunión**, si bien operan en el mercado, se proponen como su razón de ser, hacer de la actividad económica un lugar de encuentro en el sentido más profundo del término, un lugar de comunión.

PREGUNTA N° 1

¿Cuál es la experiencia de EdC en su empresa? ¿Es básicamente una innovación de proceso, de producto o una innovación en forma de gestionar la organización?

Respuesta N° 1 de NM

*He comprobado muchas veces que la transparencia en las relaciones comerciales, donde se indica los aspectos favorables y los que hay que mejorar, hace que se establezca un trato no de 'posiciones', sino que todos tienen algo para ofrecer. Estamos convencidos de que el proyecto de **EdC** abarca toda la organización, en mi caso particular cuando supe del proyecto pensé: ¿ que podía dar para hacer de esta sociedad mas fraterna? empecé por reorganizar mi empresa pero también me di cuenta que **EdC** es la forma de darle al hombre la dignidad en el trabajo es del TU AL TU. El empleado trabajo dando al otro. Es un don de donarse, darse, es muy lindo el cambio.*

PREGUNTA N°2

El proceso de desarrollo competitivo está basado hoy día en la participación activa de empresarios innovadores, los cuales se han convertido en el eje que articula un nuevo modelo de crecimiento económico y por la cual, muchas veces se ve un aceleramiento en las ventas con estrategias muy agresivas diferentes al proyecto de EdC.

¿Podría sugerir desde su experiencia como superar las barreras del desarrollo competitivo a la hora de vender?

Respuesta N° 2 de NM.

"SE PUEDE". Aunque seamos pocos los que hemos emprendido es una realidad lo de la Cultura del dar.

En el año 2001 veníamos mal y nos preguntábamos si llegaríamos a pagar los sueldos. Pero hay que creer en la Providencia, que es por así decirlo, el "SOCIO OCULTO", y decidimos de no despedir a nadie y de creer que Dios intervendría y así fue. Cuando pagamos los sueldos ese día nos llaman de Junín (Bs As) para una propuesta de venta.

Muchas veces en el mercado encontramos la necesidad de vender a toda costa, sobre todo pensando que es una posibilidad e capturar clientes, para nosotros continua Norma, es importante conocer al cliente y si es necesario, perder tiempo por el, de manera de poder ofrecerle realmente algo que necesita su cuerpo"

Segundo caso de estudio empresa 'Electromecánica Breccia'.

Investigación de Mercado.

1

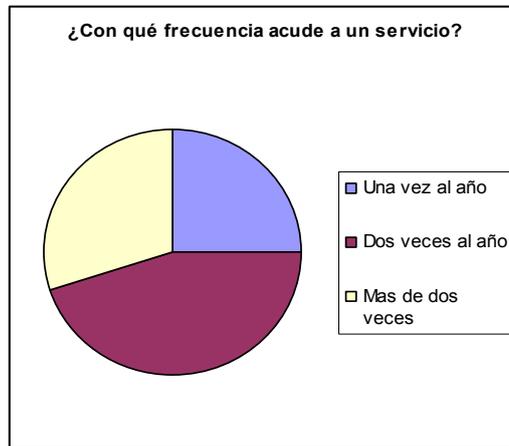


Gráfico n° 8. Elaboración propia

2)

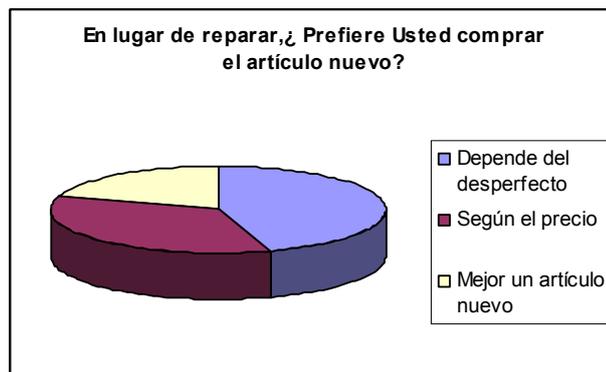


Gráfico n° 9. Elaboración propia

3)



Gráfico n° 10. Elaboración propia

4)

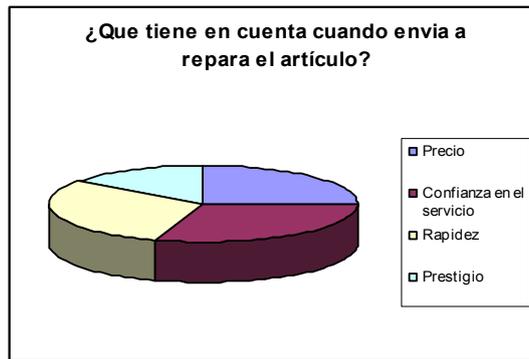


Gráfico n° 11. Elaboración propia

5)

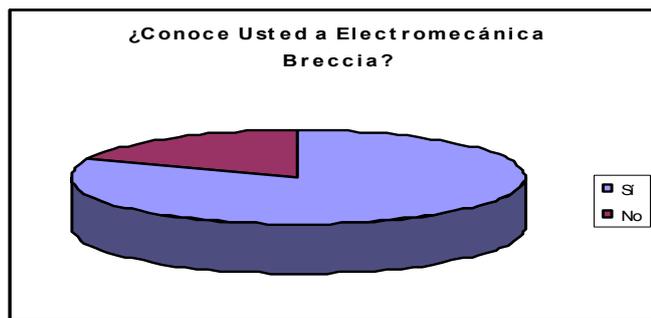


Gráfico n° 12. Elaboración propia

6)

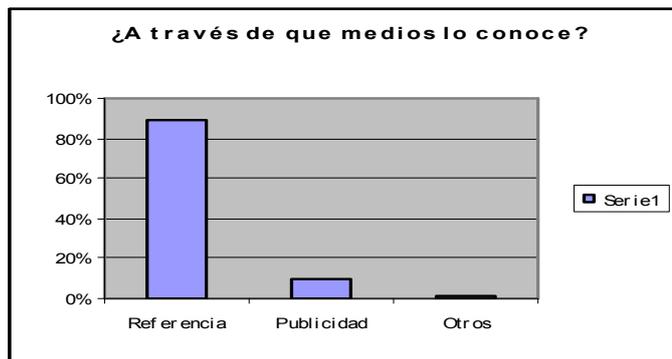


Gráfico n° 13. Elaboración propia

7)

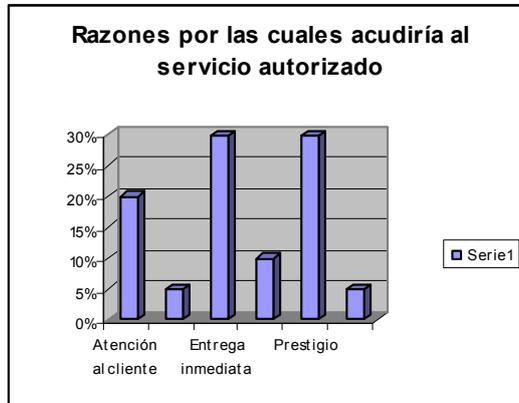


Gráfico nº 14. Elaboración propia

8)

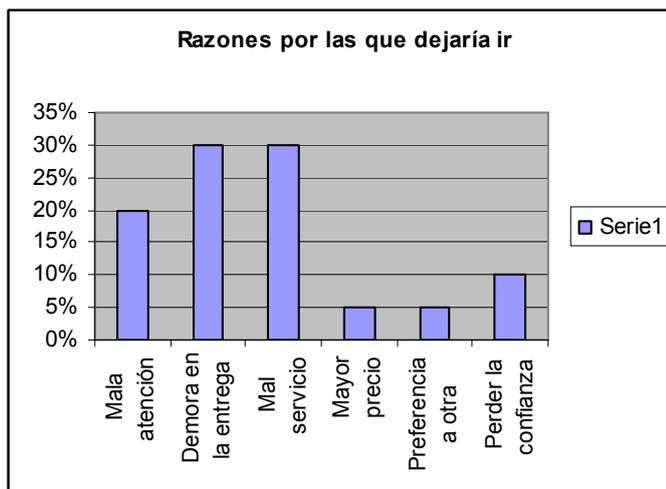


Gráfico nº 15. Elaboración propia

9)

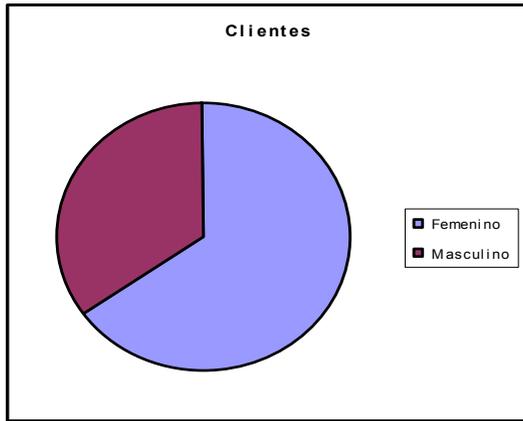


Gráfico nº 16. Elaboración propia

10)

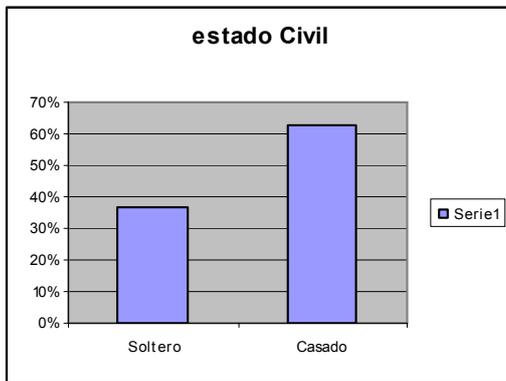
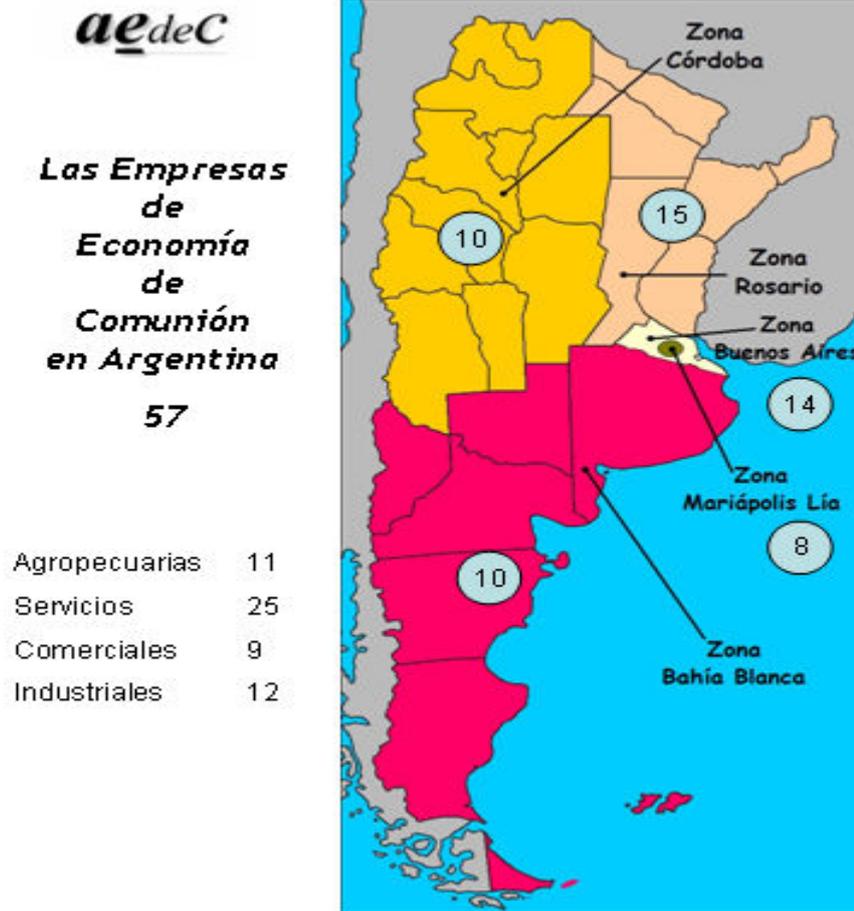


Gráfico nº 17. Elaboración propia

Empresas de EdC en Argentina.



2° Estudio de Caso. Empresa Electromecánica Breccia (MB).

Entrevistado: Mario Breccia.

PREGUNTA N°1

La economía actual es el fruto de un proceso de 200 años. No siempre fue así. Es la forma que ha asumido el mercado después de la Revolución Industrial, después de que nacieran las grandes. En una etapa así, experiencias como la **EdC** ofrecen un punto de referencia.

¿Cuál es su experiencia en la vinculación con EdC?

Respuesta N° 1 de MB.

“Jamás me hubiera imaginado que el simple taller de reparaciones se convertiría hoy en una empresa que quiere dar la posibilidad al cliente, donde el cliente se sienta parte de este gran proyecto, para mí, como para los que conforman la empresa, se refiere a reconocer y valorar a cada cliente en su tiempo y espacio”. Esto es duro, requiere todos los días volver a empezar.

PREGUNTA N°2

¿Cual es su opinión sobre la cultura empresarial que anima EdC?

Respuesta N° 2 de MB.

La **EdC** toma en serio la gratuidad como móvil de la acción humana en la economía. Es un proyecto para el cual ni el contrato ni la amistad son suficientes; y propone la comunión, el don, la cultura del dar Personalmente sentía que “No se podía pasar por alto, ante un pedido interno la propia conciencia”

PREGUNTA N 3

La cultura de dar requiere que el ejecutivo corporativo comparta los frutos de su labor en vez de simplemente acumularlos. **¿Considera factible que EdC a la hora de ofrecer el servicio, o la cultura del dar queda circunscripta en la organización?**

Respuesta N° 3 de MB.

*Queremos estar de la mano del cliente, de alguna manera, presentes en cada hogar, con el servicio que brindamos” Antes de conocer **EdC**, siempre creí en la transparencia comercial pero cuando tome contacto con **EdC** me dio sentido a todo lo que hacia. Esto no solo quedo en el ámbito organizacional sino que los clientes se daban cuenta que yo no criticaba al competidor o mis empleados empezaron a comprometerse con la organización.*

Apéndice de datos documentales

La experiencia ‘Economía de Comunión’: una propuesta de gestión económica que nace de la espiritualidad de la unidad⁵⁸

Distinguidos señoras y señores:

Ante todo quiero agradecer al Consejo de Europa por haberme invitado a este importante Congreso para exponer un tipo de gestión económica que encuentra en su expresión más conocida, el proyecto ‘Economía de Comunión’, una especial experiencia de economía solidaria, que se ha desarrollado desde hace algunos años en el ámbito del Movimiento de los Focolares.

Yo no soy una economista, y mi ponencia, sobre todo la primera parte, no será pues, de tipo económico.

No es una novedad afirmar que toda concepción de la gestión económica es el resultado de una determinada cultura y de una cierta visión del mundo.

Por tanto, permítanme que exponga, brevemente, el *humus* espiritual del que nació esta concepción económica.

En las últimas décadas se está difundiendo en muchas naciones, casi en silencio, un estilo de vida, que es expresión de una cultura nueva.

Practicado sobre todo en el Movimiento antes citado, de matriz cristiana, éste está animado por una nueva espiritualidad personal y colectiva al mismo tiempo: la espiritualidad de la unidad. Difundida en 182 naciones entre personas de toda edad, raza, lengua, cultura, creencia religiosa, cuyos adherentes son, en su mayoría católicos, pero también cristianos de 300 Iglesias, fieles de las principales religiones y hombres y mujeres sin un preciso referente religioso, que comparten con nosotros muchos valores, esta realidad eclesial ofrece también al mundo un nuevo modo de vivir los distintos ámbitos de la vida social: desde el aspecto político al cultural, desde el artístico al económico, etc.

La visión del mundo que posee este Movimiento es la de una fraternidad universal, donde los seres humanos se comportan como hermanos entre sí, con la esperanza de contribuir a un mundo más unido.

Por eso a todos se les pide que pongan en práctica decididamente aquel elemento que se llama amor, y es amor cristiano o, para quien tiene otra creencia religiosa: benevolencia, que significa querer el bien de los demás, actitud que se encuentra en todos

⁵⁸ Estrasburgo, 31 de mayo de 1999

los libros sagrados y está presente también en las personas calificadas como ‘laicas’, que como todas, en su naturaleza, tienen el instinto a relacionarse con los demás.

En efecto, en cada persona, a pesar de sus debilidades, es connatural una cultura que tiende más al dar que al tener, porque tiende precisamente a amar a los demás, a sus semejantes.

Y en el Movimiento de los Focolares es típica la “cultura del dar” que, desde el inicio, se concreta en una comunión de los bienes entre todos los miembros y en obras sociales incluso consistentes.

El amor (o la benevolencia) vivido por muchas personas, se vuelve recíproca, y florece la solidaridad. Solidaridad que se puede mantener siempre activa sólo haciendo callar el propio egoísmo, afrontando las dificultades y sabiéndolas superar.

Y es esta solidaridad, puesta como base de cada acción humana, también económica, lo que caracteriza el estilo de vida que cuatro millones y medio de personas tratan de practicar diariamente en el Movimiento de los Focolares, y se difunde ya fuera del mismo.

Un estilo de vida que toma en consideración de una manera nueva, por ejemplo, la política y ya está dando sus primeros frutos tanto en pequeñas y grandes ciudades, como en el ámbito parlamentario, hasta aplicar el principio “amar la patria del otro como la propia”.

Ahora pasemos al aspecto económico.

Este estilo de vida se ha concretado, después de casi cincuenta años, en el proyecto ‘Economía de Comunión’.

Durante un encuentro que mantuve con la comunidad del lugar, en el mes de mayo de 1991, hizo su aparición en San Pablo, Brasil, del corazón de un país que padece de una manera dramática el contraste social entre pocos que son muy ricos y millones de indigentes.

La indigencia se había presentado también entre algunos miles de los 250 mil que allí adhieren al Movimiento y, lo que ya se hacía con la comunión de los bienes entre todos ellos, no era suficiente. De ahí nace la idea de aumentar las entradas dando vida a empresas, puestas en manos de personas competentes, capaces de hacerlas funcionar con eficiencia para obtener ganancias.

De estas ganancias, una parte serviría para incrementar la empresa. Otra parte para ayudar a las personas que lo necesiten, dando la posibilidad de vivir de una manera un poco más digna, en espera de encontrar un trabajo, u ofreciéndoles un puesto de trabajo en las mismas empresas. La última parte, para desarrollar estructuras para la formación de hombres y mujeres, motivados en su manera de vivir por la “cultura del dar”, “hombres nuevos”, porque sin hombres nuevos no se hace una sociedad nueva.

La idea de la Economía de Comunión ha sido acogida con entusiasmo y no sólo en Brasil y en América Latina, sino también en Europa y en otras partes del mundo.

Han nacido muchas empresas y muchas ya existentes han adherido al proyecto, modificando su estilo de gestión empresarial.

A este proyecto adhieren hoy 654 empresas y 91 actividades productivas menores.

Participan empresas que se mueven en diferentes sectores económicos, en más de 30 países. Doy algunos ejemplos:

1. En el Banco rural filipino *Kabayán* la mayoría de los accionistas adhieren a la Economía de Comunión. El banco, ayudado por una sociedad de asesoramiento, que también adhiere al proyecto, en cinco años ha pasado del 123º al 3º lugar por el volumen de depósitos entre los bancos rurales filipinos, y ha abierto 8 filiales, con 150 dependientes. Ha logrado salir ilesa de la borrasca financiera asiática del año pasado, gracias al clima de confianza creado dentro de la empresa y a su alrededor.
2. Veintitrés empresarios de Solingen, en Alemania, han creado una sociedad financiera para el desarrollo: la *Solidar Capital*, para promover la constitución y el crecimiento de nuevas actividades productivas en los países del Este Europeo, en Medio Oriente, y en América Latina.
3. Del deseo de responder a la propuesta de la Economía de Comunión nació, en Liguria, en el Norte de Italia, el *Consorcio de cooperativas sociales Roberto Tassano*, que hoy administra varias actividades al servicio de la persona, vinculadas a empresas industriales locales. El Consorcio en estos años ha pasado del reducido número de los fundadores a 420 socios y ha sido definida una “incubadora empresarial”, por su capacidad de suscitar nuevas iniciativas productivas.

La experiencia de la Economía de Comunión, con las características que provienen del estilo de vida del cual nace, camina paralelamente a las numerosas iniciativas individuales y colectivas, que han tratado y tratan de ‘humanizar la economía’.

Las empresas que adhieren al proyecto “Economía de Comunión”, si bien operan en el mercado se proponen, como propia razón de ser, hacer de la actividad económica un lugar de encuentro en el sentido más profundo del término, un lugar de ‘comunión’. Una comunión entre los que tienen bienes y oportunidades económicas y quien no las tiene;

comunidad entre todos los sujetos que participan en diferentes modos en la misma actividad. Si es cierto que no pocas veces la economía contribuye a crear barreras entre las clases sociales y entre los promotores con diferentes intereses, estas empresas se comprometen en cambio:

- a destinar parte de las utilidades para aliviar directamente las necesidades más urgentes de personas que atraviesan situaciones de dificultad económica.

- a promover dentro de la empresa y con los clientes, los proveedores, la competencia, la comunidad local e internacional, la administración pública relaciones leales y de confianza, con la mirada puesta en el interés general;

- a vivir y difundir una cultura del *dar*, de la *paz* y de la *legalidad*, de atención al *ambiente* (hay que ser solidarios también con la creación), dentro y fuera de la empresa.

Entre las características de la Economía de Comunidad menciono algunas que para nosotros son muy significativas.

- La Economía de Comunidad propone comportamientos inspirados en la gratuidad, solidaridad y atención a los últimos, no sólo mediante actividades sin fines de lucro, sino principalmente con empresas cuyo fin es obtener ganancias, ganancias que luego se ponen en común en una perspectiva de comunidad.

- Las empresas de Economía de Comunidad, además de contar con un profundo entendimiento entre los promotores de cada una de ellas, se sienten parte de una red más amplia, donde ya se vive una experiencia de comunidad.

- Los que se encuentran en dificultades económicas, los destinatarios de una parte de las utilidades, no son considerados como “asistidos” o “beneficiarios” de la empresa. Son miembros esenciales del proyecto, dentro del cual donan a los demás sus necesidades. También ellos viven la cultura del dar. De hecho, muchos renuncian a la ayuda que reciben apenas han recuperado un mínimo de independencia económica.

Muchos se preguntan cómo pueden sobrevivir en el mercado empresas tan atentas a las exigencias de todos los sujetos con los cuales tratan y al bien de toda la sociedad.

Ciertamente el espíritu que las anima ayuda a superar los muchos contrastes internos que impiden y en ciertos casos paralizan todas las organizaciones humanas. Además su modo de operar conquista la confianza y la estima de clientes, proveedores o financieros.

Sin embargo no hay que olvidar un elemento esencial, que ha acompañado constantemente el desarrollo de la Economía de Comunidad en estos años. En estas empresas se deja espacio a la intervención de Dios, también en el contexto concreto económico. Y se experimenta que después de cada opción contra la corriente que la praxis común de los

negocios nos aconsejaría, Él interviene con una entrada insólita, una oportunidad inesperada, la oferta de una colaboración, la idea de un nuevo producto de éxito...

Esto es brevemente la Economía de Comunión.

Al proponerla seguramente no pensaba en una teoría. Sin embargo veo que ha llamado la atención de economistas, sociólogos, filósofos y estudiosos de otras disciplinas. (Eventualmente para conocerla más profundamente están presentes el profesor Gui y doctor Ferrucci). Varios estudiosos, en la “comunión” vislumbran una nueva llave de lectura de las relaciones sociales, que podría contribuir a ir más allá de la visión individualista que domina hoy en la ciencia económica.

Señoras y señores, este es mi pequeño aporte a esta ilustre conferencia.

Chiara Lubich

Homilía de Su Eminencia el Cardenal Tarcisio Bertone Secretario de Estado de Vaticano.

Funeral de Chiara Lubich. 18 de marzo 2008

Eminencias reverendísimas,
Excelencias reverendísimas,
Autoridades ilustres,
Queridos miembros del Movimiento de los Focolares
Queridos hermanos y hermanas,

La primera lectura nos ha vuelto a proponer que meditemos sobre el conocido pasaje del libro de Job. El justo puesto duramente a prueba proclama, casi grita: «Yo sé que mi redentor está vivo... lo veré yo mismo, mis ojos lo contemplarán no como extranjero». Al mismo tiempo que despedimos a Chiara Lubich, las palabras del santo Job evocan en nosotros el recuerdo del ardiente deseo del encuentro con Cristo que caracterizó toda su existencia y, de un modo más intenso, los últimos meses y días, probados por el agravarse de la enfermedad que la despojó de todas sus energías físicas, en una gradual subida al calvario que culminó con el dulce retorno al seno del Padre.

Chiara ha recorrido la etapa final de la peregrinación terrena acompañada por las oraciones y el afecto de los suyos, que han estado estrechamente unidos a ella en un grande e ininterrumpido abrazo. Débil pero decidido fue, en medio de la noche, su último «sí» al místico esposo de su alma, Jesús «abandonado-resucitado». Ahora todo está completamente cumplido: el sueño de los comienzos se ha hecho realidad, el anhelo apasionado se ha visto saciado. Chiara se encuentra con Aquel que tanto amó sin verlo y, llena de gozo, puede exclamar: «¡Sí, mi redentor está vivo!».

La noticia de su muerte ha suscitado un amplio eco de condolencia en todos los ambientes, entre miles de hombres y mujeres de los cinco continentes, creyentes y no creyentes, poderosos y pobres de la tierra. Benedicto XVI, que inmediatamente mandó su confortante bendición, ahora renueva a través de mí su seguridad de su participación en el gran dolor de su familia espiritual.

(Aquí lee el mensaje que le ha mandado el Papa a él). Ver cap II.

Sigue el Cardenal T. Bertone:

Representantes de otras Iglesias cristianas y de distintas religiones se unieron al coro de admirable estima y de profunda participación. También los medios de comunicación han puesto de relieve el trabajo que ella llevó a cabo para difundir el amor evangélico entre personas de distinta cultura, fe y formación. De hecho –lo podemos decir con propiedad– la vida de Chiara Lubich es un canto al amor de Dios, a Dios que es Amor.

«Quien está en el amor permanece en Dios y Dios permanece en él». ¡Cuántas veces meditó Chiara estas palabras y cuántas veces las reprodujo en sus escritos, por ejemplo en las «palabras de vida» a las que han acudido cientos de miles de personas para su formación espiritual! No hay otro camino para conocer a Dios y para dar sentido y valor a la existencia humana. Sólo el Amor divino nos hace capaces de «generar» amor, de amar incluso a los enemigos. Ésta es la novedad cristiana, aquí está todo el Evangelio.

Pero ¿cómo vivir el Amor? Después de la Última Cena, en medio de la conmovida despedida de los apóstoles –lo hemos escuchado hace poco– Jesús pide «para que todos sean uno». Es la oración de Cristo lo que sostiene el camino de sus amigos de todas las épocas. Es su Espíritu el que suscita en la Iglesia testimonios de Evangelio vivo; y sigue siendo Él, el Dios vivo, el que nos guía en las horas de tristeza y duda, de dificultad y de dolor. El que a Él se confía nada teme, ni el esfuerzo de cruzar mares tempestuosos ni obstáculos ni adversidades de ningún tipo. Quien construye su casa sobre Cristo, construye sobre la roca del Amor, que todo lo soporta, todo lo espera, todo lo vence.

El siglo xx está cuajado de astros luminosos de este amor divino. Por ello no sólo habrá que recordarlo por las maravillosas conquistas conseguidas en el campo de la técnica y de la ciencia o por el progreso económico, que –lamentablemente– no ha eliminado, sino que incluso ha acentuado la injusta distribución de los recursos y de los bienes entre los pueblos; no pasará a la historia sólo por los esfuerzos desplegados en el construir la paz, que desgraciadamente no han impedido crímenes horrendos contra la humanidad y conflictos y guerras que no cesan de ensangrentar amplias regiones de la tierra. El siglo pasado, si bien cargado de no pocas contradicciones, es el siglo en el que Dios suscitó innumerables y heroicos hombres y mujeres que, a la vez que curaban las heridas de los enfermos y los que sufren y compartían la suerte de los pequeños, de los pobres y de los últimos, distribuían el pan de la caridad que sana los corazones, abre las mentes a la verdad, restituye confianza y ánimo a vidas destrozadas por la violencia, por la injusticia y por el pecado. Algunos de

estos pioneros de la caridad la Iglesia los considera ya como santos y beatos: Don Guanella, D. Orione, D. Calabria, la Madre Teresa de Calcuta y otros más.

También fue el siglo en el que nacieron nuevos movimientos eclesiales, y Chiara Lubich ocupa un lugar en esta constelación con un carisma que es completamente peculiar y que caracteriza su fisonomía y su acción apostólica. La fundadora del Movimiento de los Focolares, con un estilo silencioso y humilde, no crea instituciones de asistencia y promoción humana, sino que se dedica a encender el fuego del amor de Dios en los corazones. Suscita personas que sean amor en sí mismas, que vivan el carisma de la unidad, de la comunión con Dios y con el prójimo; personas que difundan «el amor- unidad» haciendo de sí mismas, de sus casas y de su trabajo un «focolar» donde el amor arde, se hace contagioso e incendia todo lo que está a su alrededor. Misión ésta posible a todos porque el Evangelio está al alcance de todos: obispos y sacerdotes, chicos, jóvenes, adultos, consagrados y laicos, casados, familias y comunidades, todos llamados a vivir el ideal de la unidad: «¡Que todos sean uno!». En la última entrevista que ella concedió y que apareció precisamente en los días de su agonía, Chiara afirma que «es la maravilla del amor mutuo, la linfa vital del Cuerpo místico de Cristo».

Así es como el Movimiento de los Focolares se compromete a vivir al pie de la letra el Evangelio, «la revolución social más potente y eficaz» y de él surgen los movimientos Familias Nuevas y Humanidad Nueva, la editorial Ciudad Nueva, la ciudadela de Loppiano y otras ciudadelas de testimonio en los distintos continentes y ramas laicas, como por ejemplo los «Voluntarios de Dios». En el clima de renovación suscitado por el pontificado del beato Juan XXIII y por el Concilio Vaticano II, encontró terreno fértil su valiente apertura ecuménica y la búsqueda del diálogo entre religiones. En los años de la protesta juvenil, el Movimiento Gen llegó a miles y miles de jóvenes, los fascinó con el ideal del amor evangélico y amplió después su radio de acción con los «Jóvenes por un mundo unido». La propuesta del Evangelio sin paliativos también la quiso hacer Chiara a los niños, a los chicos, para los que fundó el movimiento «Chicos y chicas por la unidad». En Brasil, para aliviar las condiciones de los que vivían en la periferia de las metrópolis, lanzó el proyecto de una «economía de comunión en la libertad», formulando una nueva teoría y praxis económica basadas en la fraternidad, para un desarrollo sostenible en beneficio de todos. ¡Ojalá el Señor quisiera que muchos estudiosos y operadores económicos asumieran la economía de comunión como un recurso serio para programar un nuevo orden mundial

compartido! Y también otros muchos encuentros con los representantes de distintas religiones, con personas destacadas de la política y del mundo de la cultura!

Mariápolis, ciudad de Maria es como quiso llamar a los encuentros y a las propuestas de una sociedad renovada por el amor evangélico. ¿Por qué ciudad de María? Porque para Chiara la Virgen es «la preciosísima llave para entrar en el Evangelio». Y quizá precisamente por eso, fue capaz de resaltar en la Iglesia, de manera eficaz y constructiva, su «perfil mariano». Decidió confiar su obra a María dándole precisamente su nombre: Obra de María. Así la Obra —afirma Chiara— «permanecerá en la tierra como otra María: toda Evangelio, nada más que Evangelio; y puesto que es Evangelio, no morirá». Y ¿cómo no imaginar que precisamente la Virgen acompañe a Chiara en su llegada a la eternidad?

Queridos hermanos y hermanas, continuemos con la celebración eucarística llevando al altar nuestros gracias al Señor por el testimonio que nos deja esta hermana en Cristo, por sus intuiciones proféticas, que han precedido y preparado los grandes cambios de la historia y los acontecimientos extraordinarios que ha vivido la Iglesia en el siglo XX. Nuestro gracias se une al de Chiara. Considerando los muchos dones y gracias recibidos, Chiara decía que, cuando se presentase ante Dios y el Señor le preguntase su nombre, respondería sencillamente: «Mi nombre es GRACIAS. Gracias, Señor, por todo y por siempre».

A nosotros, especialmente a sus hijos espirituales, les toca la misión de seguir la misión iniciada por ella. Desde el Cielo, donde nos gusta pensar que ha sido acogida por Jesús, su esposo, seguirá caminando con nosotros y ayudándonos. Hoy, al saludarla con afecto, volvemos a escuchar de su voz esas palabras que ella tantas veces amó repetir: «Quisiera que la Obra de María, al final de los tiempos, cuando tenga que presentarse compacta delante de Jesús abandonado-resucitado, pueda repetirle —haciendo suyas las palabras que siempre me han conmovido del teólogo Jacques Leclercq: “... En tu día, Dios mío, iré hacia ti... iré hacia ti, Dios mío [...] y con mi sueño más loco: llevarte el mundo entre mis brazos”». Éste es el sueño de Chiara; que sea también nuestro más ardiente deseo: «Padre, que todos sean uno, para que el mundo crea». ¡Amén!