



***“EL CAMPO DE LAS RELACIONES LABORALES Y  
LA TEORÍA ECONÓMICA DE COMUNIÓN”***

***DIRECTOR: LIC. BUCETA, MARIANA***

***ALUMNA: LORENZO, ALICIA VIVIANA***

***UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA***

***DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES***

***CARRERA DE LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES***

***2006***

***“LA ECONÓMICA DE COMUNIÓN***

***Y LA GENERACIÓN DE***

***TRABAJO DECENTE”***

*A mis padres, por enseñarme el camino*

*A mi familia,... para ellos*

## **RESUMEN**

*R*ecorriendo la historia de los pueblos y la del nuestro en particular se observa como se mantiene invariable, en todos los tiempos, el flagelo de la desocupación. Atentos a ello, se debería repensar el modo de generar trabajo digno y satisfactorio para quien lo forje. En este plan se encuentran en nuestro país un grupo de pequeñas y medianas empresas que han puesto en práctica una nueva teoría económica, a la que dieron en llamar “Economía de Comunión”. Uno de los primeros objetivos de los empresarios de economía de comunión es el de generar puestos de trabajo que dignifiquen al trabajador y así poder transformar la empresa en una verdadera comunidad.

*Ciertamente, el mundo está avanzando a mayor velocidad que nunca y tener organizaciones emprendedoras será la única fórmula que pueda asegurar altos niveles de compromiso entre empresarios / trabajadores, a futuro.*

*A partir de aquí, como en tantas y tantas cosas, las personas son clave.*

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>9</b>
<b>2. TRABAJO DECENTE.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 DEFINICIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 CÓMO SE GENERA TRABAJO DECENTE.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>16</b>
<b>3. ECONOMÍA DE COMUNIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Historia, Orígenes Y Desarrollo.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Economía de Comunión en Argentina.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>27</b>
<b>4. TRABAJO DECENTE EN LA EdeC.....</b>	<b>28</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>37</b>

<i><b>ANEXO A.....</b></i>	<i><b>39</b></i>
<i><b>ENTREVISTAS.....</b></i>	<i><b>40</b></i>
<i><b>ANEXO B.....</b></i>	<i><b>51</b></i>
<i><b>GLOSARIO.....</b></i>	<i><b>52</b></i>

# ***INTRODUCCIÓN***

**E**l tema que aborda la presente investigación ha sido y es de sumo interés ya sea desde el ámbito social, desde el político, como desde la comunidad científica. Es así que el autor decidió ahondar en un tema que es socialmente conocido y paralelamente minimizado. Se toma a la desocupación primordialmente, como una problemática en el ámbito económico, dejando de lado la reestructuración que tendría que sufrir la creación de puestos de trabajo para combatir este flagelo. Es decir, no solo generar puestos de trabajo como instrumento regulador para descender el índice de desempleo, sino que esta ocupación sea verdaderamente satisfactoria en derechos y obligaciones a quien lo desempeñe. Así, lo que ocupa al autor de esta producción no es la desocupación en sí misma, sino la generación de puestos de trabajo genuinos.

Respetando lo propuesto por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), en adelante se lo denominará “trabajo decente”. Pero no cualquier trabajo será denominado decente, para ello debe ser trabajo productivo, con protección de derechos, con ingresos adecuados y con protección social. Trabajando e investigando el tema se acertó con un conjunto de empresarios y empresas que recorren un camino distinto al hacer economía. Esta nueva visión de hacer economía fue pensada como factor de estudio de empresas viables y generadoras de empleo. Se partió de un nicho, hasta ahora poco conocido dentro de la economía tradicional de mercado, que son las empresas que adhieren a una nueva práctica económica que es la “Economía de Comunión” (EdeC).

Esta nueva práctica económica en su expresión más conocida, es un proyecto, una especial experiencia de economía solidaria, que se ha desarrollado desde hace algunos años en el



ámbito del Movimiento de los Focolares<sup>1</sup>, movimiento éste, de matriz cristiana, animado personal y colectivamente por la espiritualidad de la unidad

---

<sup>1</sup> Movimiento de los Focolares. Movimiento universal por la Unidad y la Paz, de raíz cristiana. Nació durante la segunda guerra mundial en Trento, Italia. Actualmente está difundido en 186 naciones, en los 5 continentes. Son cerca de 5 millones de personas de toda edad, raza, lengua, cultura, creencia religiosa. En su mayoría católicos, pero también cristianos de 300 Iglesias, creyentes de las principales religiones y hombres y mujeres sin un preciso referente religioso.

Así como las normas internacionales del trabajo, también los empresarios de Economía de Comunión tienen como objetivo fundamental el desarrollo de las personas en su calidad de seres humanos. En la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1944, la comunidad internacional reconocía que "el trabajo no es una mercancía". El trabajo no es como una manzana o como un aparato de televisión, no es un objeto inanimado que pueda negociarse para obtener el mayor provecho o conseguir el precio más bajo. El trabajo es parte de la vida diaria de todos y el factor determinante para alcanzar la dignidad humana, el bienestar y el desarrollo como seres humanos. El desarrollo económico debe incluir la creación de empleo y unas condiciones de trabajo adecuadas para que las personas puedan trabajar con libertad y en condiciones de seguridad y dignidad.<sup>2</sup>

En el mundo abundan los trabajadores pobres. Estas personas no son pobres porque no trabajen, sino porque no pueden ganar lo suficiente.

Ha quedado claro que las recetas actuales en materia de formulación de políticas aplicadas para abordar la pobreza, elevar la seguridad de la población y convertir al mundo en un lugar más próspero, justo y seguro en el que vivir, no producen los resultados deseados.<sup>3</sup>

Tal vez no se ha hecho lo suficiente para sentar los fundamentos de la paz mediante una reducción significativa de la pobreza, la determinación de nuevas vías para la creación de trabajo decente, es decir aquel trabajo que satisface en cantidad y calidad y el desarrollo de empresas viables y generadoras de empleo.

---

<sup>2</sup> Extracto del artículo "Los beneficios de las NIT (Normas Internacionales del Trabajo) una vía hacia el Trabajo

---

Decente” OIT.

<sup>3</sup> “El Empleo y la Generación del Milenio: Superar la pobreza mediante el trabajo” Revista Trabajo N° 55. OIT

# CAPÍTULO I

Este artículo busca indagar sobre la relación existente entre esta nueva experiencia de hacer economía que trata de impactar en los sectores más necesitados, pero que de ningún modo pretende ser una forma de asistencialismo, si se considera asistencialismo como una estructura de auxilio donde el destinatario es meramente un receptor de algún producto que se le da (bien, servicio, subsidio), y la creación de nuevos puestos de trabajo, lo que la OIT da en llamar trabajo decente.

Las empresas adherentes, si bien es cierto que 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”, entre los que tienen bienes y oportunidades económicas y quienes no las tienen, es decir, entre todos los actores que participan en diferentes modos en la misma actividad.

En este punto, corresponde aclarar que los trabajadores también son actores principales en el contexto en que se mueven y referenciando a Ackerman “no como se los nombra a partir de un vocabulario de origen mercantil e industrial, *recursos humanos*”.

“Los trabajadores se definen, se presentan y se piensan como personas que trabajan, esto es, como *trabajadores*. Lo que permite, además, una *individualización*, singular ó plural, masculina ó femenina, individual ó colectiva, como lo son las personas.”<sup>4</sup>

Fromm diría que es la diferencia entre la cultura del *tener* y la del *ser*, con los trabajadores se *es* empleador; los recursos (como sinónimo de bienes, dinero y hacienda)<sup>5</sup> *se tienen*.<sup>6</sup>

Tomando la definición de trabajo decente, dada por la OIT y la postura manifiesta de las empresas de EdeC., de ser generadoras de puestos de trabajo, el autor proyectó la siguiente hipótesis:

*“Las empresas que adhieren a la EdeC generan trabajo decente, cruzando la frontera del mero acto de buena voluntad de emplear a trabajadores desocupados”*

A partir de lo más arriba enunciado, se planteó como objetivo general del presente proyecto, lo siguiente:

---

<sup>4</sup> Ackerman, Mario E. “Si son humanos no son recursos”, Cap. I, pág. 29.

<sup>5</sup> Sainz De Robles, F. C., “Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos”. Aguilar, Madrid. 1984, pág. 931.

<sup>6</sup> Fromm, Erich. “¿Tener ó ser?”, FCE, Buenos Aires, 1993

- ❖ Analizar cómo logran cumplir con su objetivo las empresas que adhieren a este proyecto, como generadoras de trabajo decente.

Una vez anunciado el mismo, se lo trató de abordar por medio de los subsiguientes objetivos específicos:

- ❖ Analizar las estrategias utilizadas por estas empresas para la creación de nuevos puestos de trabajo.
- ❖ Conocer en qué grado de complementariedad se dan las relaciones entre empresarios–trabajadores.

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

Esta producción, habiendo determinado el problema-objeto y esclarecido los objetivos que pretendió alcanzar, puede catalogarse como: exploratoria-descriptiva.

Toda investigación, mediante objetivos, se propone abordar un segmento de la realidad, es secuencial y ofrece distintos niveles de alcance, existiendo dos, con amplio consenso, entre los científicos sociales que se caracterizan por el grado de profundidad logrado y el grado de generalización alcanzado, es decir método cualitativo y cuantitativo, respectivamente.

El tipo de metodología a utilizar es cualitativa, ya que se busca profundizar en la situación a investigar y conocer la perspectiva de los diferentes actores acerca de sus vivencias.

A diferencia de la metodología cuantitativa, la elegida desarrolla una comprensión más profunda de los escenarios y personas de un determinado fenómeno social, y partiendo de los datos recogidos se desarrolla un análisis dinámico.

El método de investigación cualitativo acepta que la verdadera realidad es una construcción que existe en la mente de los individuos, ya que la verdad es una cuestión de consenso entre individuos informados y sofisticados.

Los hechos no tienen sentido excepto dentro de algún sistema de valores. Las causas y efectos no existen salvo por imputación y, por tanto, la responsabilidad es una cuestión relativa e implica a todas las partes interactuantes por igual.

Se asumió que las entrevistas en profundidad eran el mejor camino para que el fenómeno puede ser entendido únicamente dentro del contexto en el cual es estudiado. Los descubrimientos de un contexto no pueden ser generalizados a otro; tampoco los problemas o sus soluciones pueden ser generalizados de un escenario a otro.

La idea original para esta investigación era llevarla a cabo con los titulares de las empresas radicadas en el Polo Solidaridad, pero el factor distancia -250 km. separan Buenos Aires de O'Higgins- donde se levanta el Polo, fue un elemento en contra para poder lograr ese objetivo. Ante la imposibilidad de poder viajar en forma continua, por costos y tiempo, y lo necesario de lograr el objetivo los contactos se hicieron con empresarios de Capital Federal y zona sur del Gran Buenos Aires. El acercamiento que se tuvo con la gente de Punta Alta, Bahía Blanca, se dio circunstancialmente y fue debido a la asistencia por parte de ambos al último Congreso de Formación que se realizó en O'Higgins, en el mes de abril de 2006.

La elección de las entrevistas en profundidad o datos primarios, llamados así porque son generados por el propio autor, se dio porque su aplicación se adecua a esta investigación ya que permiten ahondar en las perspectivas de los actores, sus vivencias, creencias y representaciones respecto de su situación.

Se optó por este tipo de entrevistas porque brindan algunas ventajas, ya que el estilo de preguntas abiertas de esta técnica permite obtener una riqueza informativa en las palabras de los entrevistados, además de proporcionar la oportunidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas dentro de un marco de interacción más directo, lo que permite generar distintos puntos de vista, enfoques, hipótesis. Asimismo por su capacidad y eficacia en el acceso a la información más difícil de obtener y a su vez, por la intimidad que permite sobre todo por aquellas personas esquivas a compartir coloquios.

Con el objetivo de enriquecer la investigación se pensaron contactos con empresarios radicados en provincias como Tucumán y Salta, pero nuevamente, la distancia imposibilitó los encuentros.

La preferencia de un diseño explicativo fue debido a que éste va más allá de la descripción somera del fenómeno de generación de trabajo decente, como objetivo primordial, de las empresas que adhieren al proyecto de Economía de Comunión.

Más allá de las entrevistas, otras herramientas que se consideraron adecuadas para encarar esta producción fueron la utilización de datos secundarios, fotos, registros y documentos recopilados con el tiempo y la asistencia a Jornadas y Congresos de Empresarios de EdeC.

Gracias a los datos secundarios se pudo utilizar información preexistente para encuadrar el actual “estado del arte” en la materia e incorporarlo en el desarrollo del presente trabajo, dado que constituyen un muy buen arranque para explorar ideas y temas de investigación y mejorar así el proyecto que se pretendió llevar a cabo.

Las fotos, registros y documentos recopilados con el tiempo son el marco de comprobación de la expansión de esta nueva cultura.

La asistencia a Jornadas y Congresos organizados por Empresarios de EdeC., actuó como disparador de interés sobre el tema y de allí la invitación a integrar el grupo interesado en esta nueva realidad. El testimonio de los propios empresarios asistentes, fue la fuente de información directa, lo que permite la actualización constante en cuanto a nuevas experiencias y vivencias que se dan en torno a las Empresas.

Para facilitar la lectura del presente informe, se decidió su estructura en capítulos. En el primero se presentó el proyecto y la metodología utilizada. El segundo referencia el tema que ocupa estas páginas, el *trabajo decente*, donde se expuso su definición y a partir de ello cómo generarlo; en tanto el capítulo tres se introduce en qué es la EdeC, sus orígenes, desarrollo y expansión a nivel mundial y, por último, el capítulo cuatro muestra cómo se genera trabajo decente en las empresas que respaldan esta nueva praxis económica.

Luego, se presentaron las Conclusiones, que no pretenden ser definitivas, pero si esclarecedoras de lo que esta nueva Teoría Económica, ya una práctica, propone.

A continuación, se detalla la bibliografía principal y complementaria consultada, que dio el marco de referencia teórico a esta investigación.



Finalmente, se adjuntan dos Anexos, el A presenta la recopilación de todos los testimonios tomados a través de las entrevistas y el B introduce un glosario donde se incluyen una serie de definiciones para una mejor comprensión del texto.

# CAPÍTULO II

*“No es el trabajo el que jerarquiza al hombre,  
es el hombre el que jerarquiza al trabajo”*

*Mario Sarmiento*

## **2 . TRABAJO DECENTE**

### **2.1 DEFINICIÓN**

**E**l concepto de Trabajo Decente fue formulado por los mandantes de la OIT, gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores, como una manera de identificar las prioridades de la Organización y reformar y modernizar su enfoque para el siglo XXI. En un período de tiempo relativamente breve, este concepto ha logrado un consenso internacional sobre el hecho que el empleo productivo y el trabajo decente son elementos clave, para alcanzar la reducción de la pobreza. Un número de cumbres regionales de jefes de gobierno han asumido este enfoque como base de los programas de cooperación internacional. También ha obtenido apoyo generalizado entre las organizaciones de la sociedad civil.

El Programa Trabajo Decente es un programa práctico, con raíces en el mundo real y basado en el reconocimiento de que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, de democracias que producen para las personas y crecimiento económico que aumenta las posibilidades de trabajos productivos y el desarrollo de las empresas. Es un enfoque integral que establece relaciones entre diferentes áreas políticas.

Trabajo Decente refleja muchas prioridades de la agenda social, económica y política de países y del sistema internacional.

Una primera aproximación al significado de la expresión "trabajo decente" puede ser puramente gramatical, no siempre adecuada a conceptos técnicos. Sin embargo, en este caso, el significado literal de la voz "trabajo decente" es, por lo menos en español y en inglés, particularmente apropiado.

En efecto, en inglés una de las primeras acepciones de la palabra "decent" es "satisfactory; of an acceptable standard" (“satisfactorio, de un nivel aceptable”), agregándose en

uno de los diccionarios consultados, el siguiente ejemplo: "All she wants is a decent job with decent wages"<sup>7</sup> ("Lo único que ella desea es un trabajo decente con salarios decentes"). Y en español, la sexta acepción del adjetivo "decente" es "de buena calidad o en cantidad suficiente"<sup>8</sup>. De lo que puede arrancarse con la constatación es que, aún en el lenguaje común, un trabajo decente es, por lo menos, aquel *suficiente en calidad y cantidad*.

Luego, la primera utilización expresa y formal de la expresión trabajo decente en la OIT y en las ciencias del trabajo, se daría en la Memoria del Director General Juan Somavia a la Conferencia Internacional del Trabajo de 1999, que lleva ese título. Allí aparece una primera definición para la expresión "trabajo decente", y es: "trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social"<sup>9</sup>.

Es decir, en esta primera -y tal vez preliminar- formulación, el trabajo decente se caracterizaría por los siguientes componentes: es *trabajo productivo*, con *protección de derechos*, con *ingresos adecuados* y con *protección social*.

Otra de las definiciones ensayadas podría ser, por ejemplo, la que dice que "por trabajo decente se entiende el trabajo que se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana"<sup>10</sup>. En ella aparecen nuevos conceptos relevantes, como el de *seguridad* que, como se verá, ha ido cobrando cuerpo en la formulación del trabajo decente, y los de *equidad* y de *dignidad humana*, íntimamente relacionados con el ya referido contenido ético de la idea.

Se comitió al Instituto Internacional de Estudios Laborales (IIEL) elaborar el paradigma de trabajo decente y formular estrategias para su difusión y promoción. En los primeros documentos oficiales emanados del IIEL luego de recibir este mandato, aparecen algunas reflexiones que son interesantes de reseñar.

---

<sup>7</sup> Oxford workplace dictionary, Oxford 1993, pág. 165. Conf., también, EGGER, Philippe y SENGENBERGER, Werner, Decent work issues and policies, Decent work Pilot Programme, nota 1, <http://www.ilo.org>.

<sup>8</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la lengua española, 21ª ed., Madrid 1992. Conf. BARRETTO GHIONE, Hugo, Diálogo social y formación: una perspectiva desde los países del Mercosur y México, Serie Aportes para el Diálogo Social y la formación, NJ 7, Cinterfor/OIT, Montevideo 2001, pág. 9.

<sup>9</sup> OIT, Trabajo decente, cit., pág. 15.

<sup>10</sup> SOMAVIA, Juan, *Un trabajo decente para todos en una economía globalizada: una perspectiva de la OIT*, documento presentado a la Tercera Conferencia Ministerial de la OMC (30 nov.- 3 dic. 1999), <http://www.ilo.org> e incluido en SOMAVIA, Juan, *Perspectives on decent work*, OIT, Ginebra 2000, pág. 1 y sigs.

El IIEL tendría la tarea central de "crear un paradigma de trabajo decente" y dotarlo de "una estructura teórica", a lo que responde que los cuatro componentes, más arriba mencionados, es decir: libertad, equidad, seguridad y dignidad humana son sus "cuatro componentes básicos"<sup>11</sup> y agregando que el trabajo decente no es la suma de estos supuestos componentes, sino el resultado de su interacción.

Aunque se han creado un gran número de nuevos puestos de trabajo, la realidad sigue siendo que la falta de trabajo es un enfermedad difícil de erradicar. En rigor de verdad, este porcentaje enmascara un problema de mayor profundidad: el subempleo y los millones de personas que no pueden trabajar de un modo que les permita aprovechar al máximo su potencial productivo.

Abordar el reto de crear empleo no es, únicamente más en cantidad, sino en calidad. La mayoría de la población en los países en desarrollo vive y trabaja en entornos marginales del mercado, son los denominados trabajadores informales. Se trata de trabajadores que asumen pesadas tareas en el campo, en las calles o en otros lugares de trabajo no regulados. Desprotegidos por la legislación, subsisten, junto a sus familias, en condiciones precarias.

La pobreza genera sensación de impotencia, de falta de dignidad. Sin embargo, se debe tomar conciencia igualmente que las personas que viven en condiciones de privación material, son asimismo importantes depositarios de valores como la fuerza, el ingenio, la perseverancia y el apoyo mutuo. Sólo y por enfrentar la pobreza, y son millones los que lo hacen cada día, demuestran la resistencia y la creatividad del espíritu humano, de su propio ser humano.

El trabajo es, hoy en día, el eslabón perdido de una cadena de iniciativas emprendidas para reducir la pobreza.

En la mayoría de las recetas, en materia de formulación de políticas, no se percibe la creación de empleo como un objetivo explícito, sino más bien como un resultado que se confía derive de la aplicación de políticas macroeconómicas.

Estas políticas constituyen, sin duda, un elemento esencial e importante, al momento de establecer las condiciones adecuadas para lograr el crecimiento deseado. La clave

---

<sup>11</sup>Esta idea es recogida en el Informe de la 42ª Reunión de la Junta Directiva del Instituto (GB, 279/17, 279ª R.), Ginebra 2000, párrafo 4.

consiste en garantizar que tal crecimiento sea equilibrado, con desarrollo sostenido y que a su vez propicie el empleo de mano de obra, es decir, que de lugar a la creación de puestos de trabajo decente; que las políticas macroeconómicas actúen, funcionen como el medio necesario para lograr el objetivo final, la creación de trabajo decente.

A personas, familias y comunidades les asiste el derecho a esperar que aquellos que ocupan cargos de responsabilidad, en los ámbitos público o privado, sean capaces de ofrecer un conjunto de políticas que les brinden una oportunidad razonable para obtener un trabajo decente.

En resumen, el desarrollo económico no es un fin en sí mismo, sino que su meta debe ser mejorar la vida de las personas. Las normas internacionales del trabajo se han establecido para garantizar que el desarrollo económico siga centrándose en la mejora de la vida y la dignidad humanas.

## ***2.2 CÓMO SE GENERA TRABAJO DECENTE***

El trabajo decente se genera respetando sus cuatro componentes básicos, es decir: que sea trabajo productivo, que cuente con protección de derechos, que los ingresos sean adecuados, que cuente con protección social.

La libertad, equidad, seguridad y dignidad a la que se refieren estos cuatro componentes, no deben ser sumadas, sino que deben interactuar.

Amartya Sen (Premio Nóbel de Economía, 1998) ha subrayado que la introducción de la noción de trabajo decente y su promoción como objetivo o propósito, ponen de relieve la importancia de las condiciones de trabajo y de los derechos laborales en un contexto en el cual, tal vez, estos habrían perdido cierto protagonismo o podrían ser objeto de cierto cuestionamiento, ante la preocupación por el desempleo creciente y la consecuente tentación de crear algún empleo, cualquiera fuera su calidad. Pero Sen agrega algo más: existen derechos fundamentales que deben reconocerse, aunque no estén proclamados en la legislación, porque son consustanciales a toda sociedad decente.

La OIT sentencia, con millones de personas con problemas de empleo, dejar que el tiempo pase sin buscar soluciones sería negligencia, pero por sobre todo, se instalaría una situación de complicidad.

En la década pasada, una nueva convicción surgió internacionalmente: el desarrollo es central a la vida económica, al objetivo del comportamiento y a la actividad económica. Simultáneamente ha surgido una nueva concepción de desarrollo: desarrollo humano concentrado en el individuo, sus necesidades y algunos indicadores fundamentales como el nivel de salud, longevidad y educación.

"La tarea que tenemos por delante para reducir los niveles de desempleo es enorme, pero la región está reaccionando", señaló Somavia. "Cada vez más gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores reconocen al empleo y a la creación de trabajo decente como uno de los principales problemas políticos de nuestro tiempo. Los países -reafirmó- han asumido el reto y los resultados comienzan a verse"

El trabajo decente es un modelo aplicable a todas las sociedades ya que -a priori- es voluntad general de los pueblos oponerse al trabajo forzoso, al trabajo infantil, a la falta de libertad, a la discriminación y a las condiciones precarias en un sentido amplio. De este modo el concepto cobraría el sentido de una aspiración universal.

Así visto, el mérito del colectivo trabajo decente, aquel que en sí mismo es un conjunto de dimensiones relacionadas e integradas entre trabajo productivo, con protección de derechos, con ingresos adecuados y con protección social es el que permite razonar acerca del modo en que las dimensiones se relacionan, lo cual pone en evidencia interrelaciones y tensiones de una manera integrada; notoria diferencia con el pasado donde las cuestiones inherentes a las relaciones laborales eran abordadas como temas estancos, por un lado el trabajo recibido y entregado y por el otro la compensación monetaria, que no siempre se correspondían en cantidad y calidad.

Otro señalamiento que resulta importante es que los autores destacan o más bien advierten acerca de cierta simplificación que lleva a entender que mejores remuneraciones *per se* aseguran trabajos decentes.

En coincidencia con Sen, la posición de Barreto Ghione (2003), quien entiende que las llaves de interpretación son “equidad”, “ética”, “responsabilidad” y “dignidad humana”, afirma que *trabajo decente* es una noción que rescata al trabajo como dimensión fundamental de las persona. Y agrega, “su construcción histórica se ha nutrido y enriquecido de una amalgama de valores tanto morales y religiosos como económicos, que han entrado a menudo en diálogo, debate y contradicción, desestimándose en consecuencia aquellas tesis que postulan la pérdida de centralidad del trabajo en la sociedad contemporánea”. Para sintetizar luego que constituyen instrumentos del *trabajo decente* la consagración de los derechos básicos y también la participación real y autónoma de los trabajadores en las empresas.

Estos trabajadores, los mal llamados Recursos Humanos, dado que, como se señaló anteriormente, si son humanos no son recursos (Ackerman), son la única fuerza viva capaz de autodirigirse y desarrollarse, en pos de una aptitud de crecimiento continuo. Y es este crecimiento continuo, el que se logra con la formación y la capacitación, que incide sobre el trabajo y la voluntad de todo individuo a continuar la respuesta que percibe como compensadora.

El término *trabajo decente* puede caracterizarse como un anhelo de la gente, como metas o propósitos a ser cumplidos, o bien como plataforma para el diseño de políticas. Con este matiz suscriben el criterio de que relatividad y dinamismo son atributos del concepto que se definen con relación a la situación de cada país.



# **CAPÍTULO III**

*O nuestro proyecto de la Economía de Comunión despegar, o nosotros hemos faltado a una cita con la historia. Ésta es la realidad. Todo depende de nosotros: Cuando nace una empresa hay que alentarla para que se desarrolle como una criatura, crezca y pueda ser el ejemplo para muchas otras en el mundo.*  
*Chiara Lubich - Castelgandolfo, 5 enero 1992.*

### **3. ECONOMÍA DE COMUNIÓN**

Se define Economía de Comunión como “el conjunto de Organizaciones económicas privadas que se inspiran explícitamente en la cultura del dar y apuntan a realizar, tanto en su interior como hacia todos los interlocutores externos, relaciones de comunión”<sup>12</sup>.

Se advierte que la experiencia tiene implicancias de orden específicamente humano, junto a un doble aspecto teórico: sociológico y antropológico.

Desde el punto de vista sociológico, se trata de un fenómeno social que penetra en el hecho económico, es una trama de relaciones concretas, entre actores sociales, que pretenden articular acciones cooperativas, dentro de la lógica competitiva del mercado. El resultado son nuevas situaciones sociales, con nuevos tipos de relaciones sociales y nuevos modelos socio culturales.

Desde el punto de vista antropológico lleva implícita una nueva concepción del hombre, al que llaman “Homo Donator”. “No se trata de ser generosos, de hacer beneficencia, o ejercer la filantropía, ni mucho menos de abrazar la causa del asistencialismo. Se trata más bien de conocer y vivir la dimensión del darse y del dar como esencial a la sustancia y a la existencia de la persona”.<sup>13</sup> Pretende un abandono, teórico y sustancial, del individuo racional y egoísta, del homo economicus.

---

<sup>12</sup> Gui, Benedetto: “Significado, implicancias y definición de la Economía de Comunión”, en Economía di Comunione, una cultura nuova, Año III, N°1, Abril – Julio, 1997, p. 5

La experiencia surgió en 1991, cuando la fundadora del Movimiento de los Focolares, Chiara Lubich, propuso un nuevo modelo empresarial ante el evidente desequilibrio social que percibió cuando visitó la “ciudadela Araceli” del movimiento focolar y las favelas de San Pablo. No es, por tanto, el resultado de una reflexión puramente abstracta, sino un intento de solución de problemas reales en una situación concreta. Es la reacción de un grupo religioso ante un conjunto de hechos sociales.

Las empresas involucradas en el proyecto “Economía de Comunión”, operando en el mercado, mantienen el propósito de hacer de la actividad económica un lugar de “comunión”, comunión entre todos los actores participantes de la misma actividad.

Estas empresas se comprometen a destinar parte de sus utilidades para aliviar las necesidades más urgentes de personas que atraviesan situaciones de dificultad económica; promover dentro de la empresa, con los clientes, los proveedores, la competencia, la comunidad local e internacional y la administración pública, relaciones leales y de confianza y, a vivir y difundir la cultura del dar, de la paz, de la legalidad y de la atención al ambiente.

La distribución de los tercios aportados para fines sociales por las empresas, se realiza dentro de un mismo país y en un centro de distribución mundial. La Comisión Central de la Economía de Comunión se encuentra en Roma. Las empresas envían anualmente el tercio de sus utilidades a dicha comisión y ésta se encarga de realizar un estudio de la situación económica de cada zona para hacer la redistribución mundial, es decir, existe primero un aporte hacia el centro y luego a la periferia teniendo en cuenta las zonas más necesitadas.

A este proyecto adhieren hoy más de 800 empresas, de medianas y pequeñas dimensiones en diversos sectores económicos dentro y fuera de las ciudadelas del movimiento focolar, en los cinco continentes. En el año 1996, empresarios y trabajadores elaboraron unas “líneas de acción” para llevar adelante una empresa de Economía de Comunión, considerando diferentes áreas:

---

<sup>13</sup> Vera Araújo: “¿Qué persona y qué sociedad para la ‘Economía de Comunión?’” en “Humanizar la Economía”

- En el área empresarial: formular estrategias, objetivos y planes teniendo en cuenta los criterios de la correcta administración e involucrando a todos los miembros de la empresa.
- En el de las relaciones externas: entablar y reforzar relaciones buenas y sinceras con los clientes, los proveedores y la comunidad, relacionándose lealmente con la competencia, presentando el valor efectivo de sus productos o servicios.
- En el aspecto ético: el trabajo de la empresa es un medio para que crezcan interiormente todos su miembros. Manteniendo un comportamiento ético, y respetando las leyes
- En cuanto a la calidad de vida y a la producción: desarrollar un ambiente de trabajo distendido y amigable, en donde reine el respeto, la confianza y la estima recíproca. Apostar por la salud y el bienestar de cada miembro. Producir bienes y servicios seguros, prestar atención a la incidencia en el ambiente, al ahorro de energía y recursos naturales.
- Ambiente de trabajo: promover el trabajo en grupo como el desarrollo individual, procurar locales de trabajo limpios y ordenados
- Formación: favorecer en la empresa una atmósfera de ayuda recíproca, de respeto y confianza, poniendo a disposición de los demás los propios talentos en beneficio del desarrollo profesional de los compañeros de trabajo y para el progreso de la empresa.
- Comunicación: crear un clima de comunicación abierto y sincero que favorezca el intercambio de ideas entre directivos y trabajadores, utilizando además los más modernos medios de comunicación.

En estos primeros años el proyecto tuvo una repercusión inmediata no sólo en América Latina, donde se lanzó la propuesta, sino también en los otros continentes.

Al día de hoy han adherido 735 empresas de distintas dimensiones: 241 en América (USA y América Latina), 458 en Europa, 31 en Asia, 2 en Medio Oriente, 1 en África y 2 en Australia.

### ***3.1 Historia, Orígenes y Desarrollo***

Para conocer el origen se debe presentar, al menos brevemente, a Chiara Lubich, fundadora y actual presidente del movimiento.

Ella nació en Trento, al norte de Italia, el 22 de enero de 1920, en el seno de una familia católica. La familia vivió en la pobreza desde que el padre perdió el trabajo por sus ideas antifascistas, por lo cual ella daba clases particulares desde los 12 años para ayudar económicamente a su familia.

A pesar de las dificultades económicas, Lubich, apasionada por la búsqueda de la verdad, estudia Filosofía. Ansiosa por poner a Dios en primer lugar, se consagró a Dios con votos de pobreza, obediencia y castidad, el 7 de diciembre de 1943.<sup>14</sup>

Otra fecha importante dentro de esta historia es el 13 de mayo de 1944. Trento sufrió un violentísimo bombardeo; los aviones convirtieron la ciudad en ruinas. También la casa de los Lubich fue dañada, por lo cual la familia se vio obligada a buscar refugio en otro pueblo. Pero Chiara Lubich decidió permanecer en Trento para estar junto a sus primeras compañeras. Fue una elección decisiva para la formación del pequeño grupo que la acompañó desde el inicio.

Su encuentro con Iginio Giordani en septiembre de 1948 fue otro acontecimiento de gran relevancia. Giordani era parlamentario, escritor, periodista, perseguido en su momento por el fascismo; era un punto de referencia para los jóvenes católicos de la post guerra.

Él diría más tarde, “...ya desde los primeros momentos advertí algo nuevo: el sello de una convicción profunda y segura que nacía de un sentimiento sobrenatural...”

Por los años ‘50, un conjunto de personas del Movimiento que estaba naciendo, de distintas edades y categorías sociales, comienzan a reunirse por breves períodos para profundizar un nuevo estilo de vida, la vida del Evangelio encarnado en todas las estructuras sociales.

Cuando en 1953 un grupo de chicas y muchachos se consagraba completamente a Dios (como laicas y laicos consagrados), Giordani estaba presente. Como era casado no habría podido seguir ese camino, aunque no dejaba de expresar admiración por ese estilo de vida. Fue entonces que Lubich comprendió que también las personas casadas podían realizar una elección hacia Dios.

---

<sup>14</sup> Para este apartado se tomó el trabajo de Silvana Veronesi y Otros: “La Unidad es nuestra aventura. El Movimiento de los Focolares”. Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires, 1993.

Desde entonces Giordani no permaneció solo, otras personas casadas lo siguieron comprometiéndose a vivir toda su vida en el amor.

Chiara Lubich afirma que Giordani fue siempre para el movimiento el símbolo de la humanidad en el movimiento, en muchos de sus aspectos. Pero sobre todo Giordani fue la semilla de toda la parte laica del Movimiento de los Focolares. Por todo esto lo definen “cofundador” del movimiento.

En agosto de 1962 estando en Einsiedeln, Suiza, Chiara admirando desde una colina la Abadía benedictina de Einsiedeln, con la Iglesia, los caseríos, los terrenos, los criaderos de ganado, intuye que también a partir de la espiritualidad del Movimiento nacería un día una ciudadela moderna, con casas, iglesias, escuelas, “incluso chimeneas...”, es decir industrias, empresas.

En 1964 comienza la construcción de Internacional, la primera Ciudadela en Loppiano, en las cercanías de Florencia, Italia.

Se construyen caminos, se reciclan viejas casonas y se construyen otras nuevas. Son sus mismos habitantes, que con su esfuerzo generan la nueva ciudad. Desde entonces han nacido 33 ciudadelas en los 5 continentes, maquetas de una sociedad nueva, experiencias de comunión entre generaciones, culturas, religiones.

Brasil y Argentina con sus nacientes polos industriales, son modelos-piloto de la nueva *"Economía de comunión en la libertad"*.

### ***3.2 Economía de Comunión en Argentina***

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 Andrea", (hoy Lía).

La ciudadela quiere ser testimonio de una sociedad renovada, de una sociedad que pone al 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 recíproco de unos hacia otros. Llegan a ella anualmente jóvenes y adultos, también familias, para formarse - con cursos anuales o bienales - espiritualmente y moralmente, en el campo social y del trabajo, para contribuir en la construcción de una sociedad basada en los valores profundamente humanos que ofrece el cristianismo. Son 220 habitantes que provienen de Argentina, de Latinoamérica y en los últimos años también jóvenes de naciones europeas (Austria, Alemania, Francia, Inglaterra, Italia, Escocia, Holanda, Bélgica, España, Portugal).

Son estudiantes, profesionales, artesanos, obreros, artistas, jóvenes, familias, religiosos, sacerdotes, cristianos de distintas iglesias, fieles de otras religiones e incluso personas que sin una referencia a lo religioso creen en los valores universales.

Ha sido siempre una escuela de formación de hombres nuevos, por la que en estos años de vida han pasado casi 4000 jóvenes en la escuela anual y más de 1.000.000 de visitantes.

En julio de 1991, a dos meses del lanzamiento del proyecto de Economía de Comunión en Brasil, se lanza el proyecto, EdeC, en Argentina.

Entre los elementos básicos de la primera intuición de la EdeC estaba presente la idea de los **polos productivos** (o industriales):

Chiara Lubich invita a hacer nacer, junto a las Ciudadelas del Movimiento (que, con su presencia, habrían ayudado a mantener siempre vivo el espíritu del proyecto), una concentración de empresas, un laboratorio visible y un punto de referencia, ideal y también operativo, para las otras empresas de EdeC.

La adhesión de los empresarios es inmediata y en dos meses se reúnen los fondos para la compra de 34 hectáreas de tierra, justo frente a la Ciudadela de formación Mariápolis Lía, (O´ Higgins, provincia de Buenos Aires) que con su vida y sus estructuras “habla” de la cultura que es la base de la EdeC, para dar vida al **Polo Solidaridad**. Estos pequeños “polos industriales” (al menos por el momento), tratan de desarrollarse cerca de las ciudadelas del Movimiento, porque

al decir de los empresarios es el camino concreto para darle visibilidad al proyecto; si en cambio se encuentran geográficamente distantes, se “vinculan” idealmente a las mismas.

En 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 la EdeC a través de la radicación de empresas en el Polo. El nombre elegido es **UNIDESA SA** (que significa: **Unidad y Desarrollo Sociedad Anónima**). Para su difusión y para lograr aportes de capital, se sigue la siguiente consigna: **“somos pobres pero muchos.”** Se proponen acciones de bajo valor nominal, de manera que, todos puedan participar del proyecto como actores.

En marzo de 1995 **UNIDESA** propone un proyecto urbanístico para la radicación de familias en una parte (5 hectáreas) del predio. Con la venta de los lotes (29 en total), se procuran los fondos necesarios para encarar las obras de infraestructura, muy necesarias, ya sea para el loteo como para la instalación de las distintas empresas.

Se abren las calles, se realiza el tendido eléctrico (inexistente hasta el momento), se construye la red de agua potable (con un tanque general que abastece a todos), se contrata con la Cooperativa el servicio telefónico. Entre los años 1995 y 1998 se construyen 8 (ocho) casas que, actualmente, dan al predio el aspecto de una barrio incipiente.

En 1998, con el objetivo de dar visibilidad al proyecto EdeC, del que participan empresas localizadas en distintos puntos de Argentina, Salta, Córdoba, Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y teniendo en cuenta la cantidad de visitantes (casi 25.000 por año) que van a la Mariápolis Lía, surge la idea de una exposición en el Polo Solidaridad, donde puedan conocerse las empresas conectadas con el Polo, que ya son treinta y cinco. Se trata de una inversión, que las mismas empresas hacen, para la difusión de la cultura que subyace al proyecto de EdeC y que sostiene el accionar de las empresas conectadas.

Desde ese año, también, toman nuevo vigor los encuentros nacionales de empresarios, que se realizan dos veces por año (una vez en la Ciudadela y la otra en las distintas regiones de Argentina). Encuentros que, han ido creciendo en participación por parte de los empresarios y que son un respaldo concreto a la realización del proyecto de EdeC y al desarrollo del Polo Solidaridad.



El Congreso formativo de EdeC, de febrero de 2005, “Nuevos horizontes de la Economía de Comunión”, contó con la estimada presencia del Ingeniero Alberto Ferrucci<sup>15</sup> y del Profesor Benedetto Gui<sup>16</sup>, introduce lo que se dio en llamar Las Ideas Fundacionales, tomadas de la ponencia de Chiara en Castelgandolfo en Septiembre de 2004 y son estas ideas de las que no deben apartarse los mismos empresarios. En ellas se enuncia que los pobres no son “beneficiarios” de la ayuda que se les puede acercar, sino que son “actores o sujetos” de esa relación, donde no se puede perder de vista el elemento sustantivo que es el “dar” y lo que va a traer aparejado el nacimiento del “hombre nuevo”, ese hombre que va a ser el responsable del cambio de estructuras, de crear un nuevo paradigma en la visión de la actividad económica.

En ese discurso la EdeC toma el rumbo de la OIT y declara: “Es impensable la superación de la pobreza sin crear trabajo digno”, reafirmando que su principal objetivo es crear trabajo digno, y no quedar anclados solo en un acto de buena voluntad de ayuda al necesitado en forma temporaria. Entonces, el objetivo es el de ayudar a todas aquellas personas que se encuentran en dificultades, creando nuevos puestos de trabajo y subviniendo a las necesidades primarias, comenzando por quienes comparten el espíritu que anima el proyecto.

Revalidando la convicción del objetivo propuesto, en el siguiente Congreso de Abril de 2006, la Dra. Cristina Calvo, Miembro de la Comisión Mundial de EdeC, presentó en resumen el estado que había alcanzado el proyecto, próximo a cumplir sus quince años de vida el 29 de mayo de 2006.

A continuación se transcribe una síntesis de los conceptos más importantes de aquella exposición, según fue presentado por temas:

□ EMPRESAS

*“A nivel mundial las empresas maduraron, aunque el salto no fue cuantitativo, debido al movimiento de migración / inmigración que se produjo. Además se notó otro fenómeno, algunos empresarios sin adherir totalmente, tomaron algún aspecto de la EdeC y lo incorporaron en sus empresas.”*

□ CULTURA

---

<sup>15</sup> Ingeniero químico, empresario italiano, consultor. Presidente de la Asociación Internacional por una Economía de Comunión y miembro de la Comisión Mundial de EdeC.

<sup>16</sup> Profesor de Economía Política de la Universidad de Padua (Italia). Miembro de la Comisión Mundial de EdeC.

“El avance de la EdeC como cultura fue decidido. Está presente en el debate económico-social con la Economía social, la solidaria y la civil”; en la persona de la misma Dra. Calvo fue representada en la mesa del Foro de Economía Social y Desarrollo Humano “Argentina – Estrategia País en el marco de la Integración Regional y el Mundo Globalizado”, junto a Monseñor Casaretto, la Dra. Marta Oyhanarte, entre otras personalidades.

#### □ TEORÍA ECONÓMICA

Ya es objeto de estudio en las universidades de Milán y Calabria (Italia) y en la Universidad Católica, que a través de sus estudios e informes actúa como barómetro de la deuda social en Argentina, se han incorporado los textos de Gui y Ferrucci en sus cátedras de Economía. En Buenos Aires, el 9 de junio de 2003, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires presenta la Conferencia de Benedetto Gui, “¿Una cultura de la comunión en la vida económica? Qué cosa extraña!”, con la asistencia de 200 participantes.

#### □ POLOS

Respecto de los Polos, “donde se localizan las empresas que responden en un ciento por ciento al designio original, las más redondas...”, se reafirma y ratifica “el nuevo concepto de “bienes relacionales”, que son aquellos que nacen de la producción de relaciones positivas”...y esto es así porque el empresario entra integrado al polo”. Se calcula que en los “próximos 10 ó 15 años, habrá aproximadamente 10 polos funcionando conectados entre sí por nodos”.

En los últimos dos años, se ha dado un empuje nuevo, entre los que adhieren al proyecto, en toda la nación: se han multiplicado los aportes de capital y, por lo tanto, como consecuencia directa, se pudieron completar algunas obras de infraestructura.

Las empresas que en este momento se encuentran radicadas en el Polo Solidaridad son:

- **GRANOS & GANADO:** empresa de la zona de Rosario encargada del cultivo de 20 hectáreas del total del campo.
- **FOGARIL:** taller artesanal en hierro forjado.

- **NORMA MALIANDI:** empresa de productos capilares y cosméticos de origen apícola, con posibilidades ciertas de comenzar a exportar sus productos a Europa.
- **ONTAI Hermano Sol S.A.:** proyecto de fabricación de biodiesel y otros productos oleaginosos a partir de la soja. Posiblemente un proyecto que se concrete a partir del mes de noviembre de 2006, luego que la Cámara de Diputados sancionó la ley de hidrocarburos.
- **PRIMICIAS:** cultivo de hortalizas bajo invernadero, que a la fecha abastece a una red de supermercados de la zona, con productos frescos.

El proyecto del Polo Solidaridad cuenta hoy con numerosos accionistas, su capital ha crecido, y aunque están en los comienzos, su finalidad sigue vigente: dar espacio a empresas que den testimonio de una nueva cultura.

□ POBRES

Dentro de este balance general quedó un punto lleno de interrogantes, tal vez por ser “*lo menos profundizado transitoriamente*”, y es el “*cómo evaluar la ayuda, a quién se ayuda, quién en forma urgente necesita asistencia continua, los ancianos, los niños? Se está ayudando cómo se debe?*”

Todas estas preguntas fueron las que planteó la Dra. Calvo respecto de este tópico, a lo que añadió que se comenzaría a trabajar en sus respuestas.

# CAPÍTULO IV

*“El estilo de vida empresarial tiene que ser cambiado completamente...”*

*De lo contrario no tenemos economía de comunión.”*

*Chiara Lubich - Praga, abril 2001*

#### ***4. TRABAJO DECENTE EN LA EdeC***

**P**ara el estudio de campo se realizaron entrevistas en profundidad a las que a partir de este momento las identificaremos como *B. G.*, titular de una Empresa de Viajes y Turismo, *M. F.*, socio de un Estudio Contable y *S. G.* socia con *C. y J.*, de una droguería.

Las entrevistas han sido semiestructuradas, ya que a partir de un diseño básico se trató de que cada entrevistado pudiera recrearse, a voluntad, en los temas abordados.

Los puntos en común hallados en el trabajo de campo realizado y el análisis de los mismos es lo que a continuación se describe.

Para evaluar el objetivo propuesto: *“Analizar cómo logran cumplir con su objetivo las empresas que adhieren a este proyecto, como generadoras de trabajo decente”*, y luego de efectuadas las entrevistas en profundidad, al momento de su lectura y con la cautela necesaria para el análisis de los datos relevados, se consideró seriamente el número de empresas que adhieren a Economía de Comunión en Argentina. Este número ofrece poca fuente de información y no permite llegar a afirmaciones contundentes, ni generalizaciones.

Luego de esta pequeña introducción, se pueden mencionar algunas características en común que se dejan ver en las distintas entrevistas realizadas.

- 1) Desde una visión antropológica, el hombre ocupa el centro de la actividad económica, otorgándole herramientas para su pleno desarrollo como capacitación, confianza en sí mismo, etc., lo que en definitiva genera una fuerte cohesión interna a nivel empresa y que invariablemente impactará en las relaciones hacia fuera de la misma.

B. G., tal vez por su desempeño como profesora universitaria, planea con antelación los cursos y/o seminarios a los que concurrirán los empleados y dice en su testimonio:

*“... a lo largo del año programamos los cursos y/o seminarios, relacionados con la actividad específica de cada una y brindamos ese espacio, para que los hagan, como así también los viajes de familiarización, a nivel nacional o internacional que generalmente en las agencias solo lo hacen los dueños o aquellos que están en áreas de mayor jerarquía, en nuestro caso, los repartimos, para que todas puedan participar. En cantidad de horas a nivel formativo varía según la época del año, estimado por mes, tres horas en seminarios, a cinco según el mes. En talleres grupales tuvieron una primer etapa, ejemplo: este año de cinco horas en total...”*

Transitando el mismo camino respecto de la capacitación y la confianza depositada en todos y cada uno de los actores, M. F. sostuvo:

*“...los trabajadores tienen un conocimiento técnico previo. Este conocimiento se completa o perfecciona a partir de capacitación interna. Somos los socios los que solemos formar a los trabajadores en temas específicos que tendrán que desarrollar. De todas formas, el personal ha participado de ciertos cursos, por ej, recientemente de “Derecho laboral y liquidación de sueldos y jornales” de 16 horas de duración, dictados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, cuyos cursos son confiables y dictados generalmente, por gente muy competente...”*

A su tiempo, S. G. pensando en la confianza ilustró su relato, dando un ejemplo:

*“Nosotros tomamos en cuenta sus necesidades y la confianza que depositamos en la persona.. No sé si esto es una política o una acción particular, pero teniendo en cuenta sus necesidades, vemos sus competencias y tratamos de acomodarlo. Ej. nos pasó con un empleado que no rendía totalmente y desde que lo reubicamos, ahora está en el depósito, su desempeño es inmejorable.”*

Sobre la capacitación recibida por los trabajadores expresó:

*“En los casos que sea necesario la capacitación, se le proporciona la posibilidad y los medios para su adquisición, por ej. Cursos de normas ISO , ventas , idiomas, etc.*

*En relación a los vendedores se realizan charlas y cursos breves para capacitarlos en las particularidades y ventajas de los productos. Éstas, a veces están dictadas por alguna de las firmas proveedoras.....Hay determinadas áreas que requieren de una base cognitiva específica. Ej. La persona farmacéutica que debe tener este título habilitante... Hay casos como el sector administrativo u otros que requieren solo una base y buena predisposición para adaptarse al sistema que operamos (el que puede cambiarse incluso) y normas de procedimiento que hacen ejecutivas las acciones”.*

- 2) Los empresarios de EdeC más allá de los beneficios económicos, a los que apuesta cualquier empresa que opera en el mercado, resaltan muchos otros como la comunicación fluida, la comprensión entre sus miembros, el buen trato, etc.

Analizando el material recogido desde las entrevistas, se recupera lo siguiente:

En el caso de B.G., sustentó:

*“...realizamos reuniones, una general al mes; si es necesario antes, o si debemos comunicar algo urgente que competa a todas, de lo contrario, cada 15 días ó 1 vez por mes me encuentro individualmente con cada una para charlar cosas específicas o cómo se siente o qué cosas desea modificar, ya que cada una es responsable de un sector que a su vez interactúa con el resto, y para esto se requiere de mucha predisposición grupal. Para mejorar este clima, se realizaron talleres grupales, que nos ayudan a definir roles, y tener claro, cuando yo no estoy, cuál es la línea de responsabilidad y/o autoridad a seguir..”*

*“... me importa mucho que haya un buen clima, y así lo exijo, simplemente por un bien común, y no acepto diferencias, cuando las hay, lo expongo para que lo resuelvan, no con el ánimo de buscar culpables...”*

M.F. sobre el tópico comunicación, comprensión, relata:

*“...al ser una organización pequeña, las comunicaciones son fluidas y horizontales. Tratamos de generar relaciones personales y de confianza con cada trabajador, interesándonos por su realidad y sus expectativas. Ocasionalmente, y de acuerdo a que la vorágine de trabajo nos lo permita, realizamos reuniones en las que se hablan todo tipo de temas: cuestiones operativas para solucionar posibles conflictos,*

*inquietudes e iniciativas del personal, posibles medidas para mejorar nuestro servicio y nuestras relaciones...”*

S.G , cuenta lo siguiente:

*“...en nuestro caso realizamos una reunión quincenal con todo el personal que quiera participar. Si tuviera que profundizarse algo con un sector o área determinada se programa una cita específica para quienes les compete en ese caso... es positivo escucharnos, conocernos, saber qué nos pasa, saber si algo nos preocupa, si algo nos incomoda, y sobretodo si algo funciona mal, etc.... Esto moviliza a las personas, genera que se conozcan más a fondo y compartan sus ideas o conozcan sus diferencias. Muchas veces, incluso surgen nuevos temas a tratar ”...*

*“...es de esta forma más fácil el reconocimiento de la gente al aporte colectivo. Es además un ejercicio de escucha y respeto por el otro que comunica. Se hace más rápida la comprensión y participación en los problemas del compañero..... consideramos que las relaciones humanas se basan en testimonios y comunicación permanente, para lo cual todas las actividades son válidas....”*

- 3) Los empresarios de EdeC en Argentina poseen una visión más “institucionalista”, en el sentido de respetar las leyes, impuestas por el Estado y por el mercado, que permitan un intercambio económico más justo. Esto es, se otorgan los privilegios que por derecho tienen los trabajadores y se promueve el buen funcionamiento del mercado para generar más empleo y, así, bienestar colectivo.

Nuevamente y trabajando el material recogido, sobre el espacio que ocupa el ingreso de personal y bajo qué modalidad, se rescata lo siguiente:

B. G., sostuvo lo que a continuación se transcribe:

*“La política es contratar personal para formarlo, no fijamos exigencias altas en cuanto a experiencia laboral, por el contrario en la última selección, nos concentramos en la necesidad de trabajo y perfil, que sea coherente con los objetivos generales de la empresa y grupo de trabajo. Al ser docente en carreras turísticas, estoy vinculada con el área de pasantías. Desde ya es un riesgo tomar un pasante porque insume mucho tiempo de dedicación, en primera persona y para con el grupo en general, porque todas las áreas están relacionadas y funcionan en cadena, por lo cual, con la incorporación de una persona,.....y depende la re-adaptación de todo el grupo también, que lleva aproximadamente unos 4 a 5 meses y no 3 como fija la ley el período de prueba al contratar personal en etapa de formación, muchas veces no tiene ni*



*siquiera la rutina del trabajo, y en nuestro caso, al ser intermediarios se trabaja con mucha tensión, y eso se relaciona con la responsabilidad, por lo cual debemos estar muy encima de los empleados en los primeros meses de su incorporación para conocerlo y fijar las reglas y grados de compromiso.”*

Ante la pregunta referida a regímenes de contratación respecto de toda la dotación de trabajadores y teniendo en cuenta su vinculación con el área de pasantías, dice:  
*“Al momento no, la única persona que estaba bajo ese convenio, la efectivizamos en el mes de marzo.”*  
*“Cuatro trabajadores bajo el Convenio de Empleados de Comercio, y 3 autónomos que prestan servicios por fuera (Proyectos – Contador – Comunicación)”*

M. F., ilustra el tema directamente con este ejemplo:

*“Entonces vamos directo al ejemplo: en diciembre de 2005, se fue un empleado que era contador público, mano derecha nuestra y simultáneamente, otro empleado que realizaba tareas menores. Quedando sólo una de las empleadas, nos replanteamos en ese momento si continuar con la estructura que veníamos manteniendo (onerosa en muchos aspectos) y recontratar trabajadores o, en cambio, dejar algunos clientes reduciendo un poco el ingreso, pero no generando mayores gastos fijos. La balanza que inclinó la decisión hacia la contratación de nuevo personal, fue justamente la opción tomada por la EdeC y el compromiso por generar puestos de trabajo... por lo que esto significa para alguien que no lo posee. Así contratamos una estudiante en Ciencias Económicas, que trabajaba en otra empresa, no estrictamente vinculada con temas inherentes a su carrera, con lo cual le ha servido mucho para su desarrollo profesional futuro (a su vez, su lugar en esta otra empresa fue ocupado por una persona que no tenía trabajo), y otra persona que era desocupada y hacía trámites y gestiones para obtener ingresos.”*

Respecto del procedimiento para la selección de personal, dice:

*“No usamos ningún procedimiento en especial. En estas últimas dos contrataciones, priorizamos la confianza y la buena predisposición, muy por encima de los conocimientos técnicos (si bien, no implica que no se considere). Llegado el caso, preferimos formar y capacitar a los trabajadores, pero pretendemos que sus valores comulguen genéricamente con los nuestros y que podamos confiar mutuamente unos en otros.*

Cuando se le pregunta sobre la modalidad de contratación, responde:

*“Convenio de Comercio: las 3 personas.”*

A su vez, S. G. detalla con claridad lo que su empresa consigna para tener en cuenta para ingresar nuevos trabajadores:

*“Nosotros tomamos en cuenta sus necesidades y la confianza que depositamos en la persona... pero teniendo en cuenta sus necesidades, vemos sus competencias y tratamos de acomodarlo...-Se pone a consideración el material vigente de currículum presentados.*

*-Así también casos de referencia directa o indirecta de personas con necesidad de empleo.*

*-Entrevista personal.*

*Se prioriza la calidad de la persona, su capacidad y la necesidad laboral de la misma. La capacitación específica y adaptación al trabajo se logra con el tiempo.*

*Una vez asignado el trabajo, se le da la posibilidad al otro a que dé de sí, construyéndose muchas veces cosas nuevas. Ej. Se contrató a una persona, cuya preparación es electricista, para trabajar en el depósito.*

*La necesidad presentada era grande, sobretodo para sus dos hijos. Su oficio no tenía nada que ver con el trabajo asignado pero respondió muy bien. Actualmente es el responsable de depósito...”*

A la pregunta: **Qué convenio colectivo de trabajo se aplica en la actividad? Cuántos trabajadores se incluyen?**, responde:

*“El Convenio es el de Sanidad e incluye a todos los trabajadores.”*

Asimismo, cabe aclarar que respecto del monto de las remuneraciones percibidas por los trabajadores, no se poseen datos cuantitativos exactos, ya que no se trató ese tema en las entrevistas porque se estimó privativo de cada empresa y considerarlo éticamente incorrecto.

Para el punto final de este último capítulo, y haciendo uso de la libertad que permite ser el autor del presente trabajo, se escogió como cierre del mismo lo que a continuación se transcribe:

Texto tomado desde las declaraciones de S.G.:

*Todas estas cosas optimizan el trabajo, no por las técnicas o precisiones sino porque cada trabajador se siente considerado. Experimenta orgullo por su tarea. El sentirse tratado y contemplado como una persona, en su sentido integral, los hace parte activamente responsable en su trabajo. No es el trabajo sino, “su trabajo”.*

*Los errores son capturados para procurarle solución, por lo que varias veces hemos hecho ajustes en las normas.*

*La persona, eje fundamental del trabajo, debe sentir que se realiza en el mismo y por lo tanto que es feliz;  
De esta forma de trabajo se logran resultados ampliamente favorables que se reflejan en el medio, en clientes,  
proveedores, etc.*

*Se basa en humanizar las estructuras, si se me permite la comparación, en darles también un alma.*

# ***CONCLUSIONES***

Los empresarios de EdeC saben que su gente es el activo más valioso que tienen, de ahí su atención continua a sus necesidades. Atención ésta que no solo brindan al personal ingresado sino que también funciona como resorte para aquellos que en un futuro puedan ingresar. Este no es un dato caprichoso, ni citado a voluntad del autor, sino que quedó muy bien expresado a lo largo de lo expuesto por los distintos entrevistados.

Por tal motivo es que alientan y sostienen con sus empleados una relación basada en el compromiso mutuo y la comunicación activa y recíproca, dato éste que se desprende del material recogido en las distintas entrevistas realizadas, donde todos apuntan a una comunicación fluida y donde además se habla de horizontalidad en las mismas. Una relación que busca sintonizar el crecimiento de la compañía con la evolución profesional y personal de cada uno de ellos.

El objetivo mismo radica en que cada empleado encuentre sentido en su trabajo, se sienta a gusto en su entorno laboral y se desarrolle personal y profesionalmente. Por eso, estos empresarios buscan replicar actitudes y acciones que hacen posible vivir y trabajar en un ambiente desafiante, equilibrado, positivo y saludable.

Actividades familiares, solidarias, culturales y deportivas, encuentros de integración, jornada flexible, promoción de hábitos saludables como es la mirada puesta en el cuidado del medio ambiente son algunos de los rasgos que distinguen esta nueva práctica económica.

Actividades de formación, ya que no solo ésta incide positivamente sobre el trabajo decente, sino que además éste favorece el mejoramiento de la capacitación. Entre formación profesional y trabajo decente se da una relación dialéctica, de ida y vuelta, en la cual por una

parte, la formación es condición y componente del trabajo decente y por otra parte, éste brinda el ámbito apropiado para la ejecución de determinadas acciones de formación.

Como quedó explicitado, anteriormente, no se poseen datos cuantitativos precisos sobre las remuneraciones ofrecidas y percibidas por los trabajadores, pero se puede inferir que son las que marca cada convenio, ya que son todos trabajadores registrados, es decir incluidos en el circuito formal de la economía.

De la totalidad de los trabajadores, sólo se presentan tres casos que no laboran bajo convenio, pero se trata de profesionales que ejercen su actividad en forma liberal, cumpliendo con los requisitos dispuestos por cada una de ellas, lo que es perfectamente formal.

Resumiendo, estos empresarios apuntan a crear relaciones comerciales humanas y con un estricto respeto de la legalidad.

Para terminar y tratando de reflexionar sobre el tema se concluye en que los grandes problemas mundiales respecto de la generación de trabajo decente parecen no tener fácil solución, pero la creatividad del ser humano puede más que la desesperanza. Más allá de sus posibilidades prácticas, que serán evaluadas con el devenir del tiempo, la Economía de Comunión abre nuevas esperanzas dignificando al hombre a través de su obra, es decir, de su trabajo.

Hasta aquí, lo que estos empresarios de EdeC presentan es una propuesta integral que logre un equilibrio justo entre las personas, la familia y el trabajo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- **Ackerman**, Mario E.: “*Si son humanos no son recursos*”, Cap. I,
- **Bruni**, Luigino (compilado) : “*Humanizar la economía: reflexiones sobre la “Economía de Comunión”* – 1º ed.- Buenos Aires; Ciudad Nueva, 2000. (Título original: *Economia di comunione – Per una cultura economica a più dimesioni*. Città Nuova Editrice, 1999. Roma, Italia).
- **Bruni**, Luigino y **Zamagni**, Stefano (compilado): “*Persona y comunión: por una refundación del discurso económico*” – 1º ed.- Buenos Aires; Ciudad Nueva, 2003.
- **Ferrucci**, Alberto: “*Norte – Sur Qué Hacer*”- Buenos Aires; Ciudad Nueva, 1993. (Título original: *Nord – Sud che fare*. Città Nuova Editrice, 1992. Roma, Italia).
- **Lubich**, Chiara: “*Economía de Comunión: historia y profecía*” –1º ed.- Buenos Aires; Ciudad Nueva, 2003. (Título original: *L’economia di comunione – storia e profecía*. Città Nuova Editrice, 2001. Roma, Italia).
- **Editorial Ciudad Nueva**  
[www.ciudadnueva.org.ar](http://www.ciudadnueva.org.ar)
- **Mariápolis Lía** (ex Andrea)  
[www.mariapolis.org.ar](http://www.mariapolis.org.ar)
- **Movimiento de los Focolares**  
[www.focolares.org/es/](http://www.focolares.org/es/)
- **Economía de Comunión** (páginas en Italiano e Inglés)  
[www.flars.net/EdeC/](http://www.flars.net/EdeC/)
- [www.edc-online.org/](http://www.edc-online.org/)

- [www.aedec.org.ar/](http://www.aedec.org.ar/)
- **Organización Internacional del Trabajo**  
[www.oit.org](http://www.oit.org)
- **Conferencia Internacional del Trabajo – 87ª Reunión – Ginebra, junio de 1999**  
OIT Página de entrada
- [www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/55](http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/55)
- **Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos:** Informe de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, 2004
- **Superar la pobreza mediante el trabajo:** Memoria del Director General a la 91.ª Conferencia Internacional del Trabajo, junio de 2003
- [www.cinterfor.org/](http://www.cinterfor.org/)

# ***ANEXO A***



## **ENTREVISTAS**

*Las entrevistas en profundidad fueron realizadas a tres empresarios, titulares de pequeñas y medianas empresas, que se desempeñan en distintas ramas de la actividad comercial.*

**FICHA TÉCNICA: CASO N° 1**

**Tipo de Empresa: Unipersonal**

**Titular: B. G**

**Actividad: Empresa de Viajes y Turismo**

**Inicio de las Actividades: 15/01/2001**

**Adhesión a la EdeC: Desde su Fecha de inicio**

**Dotación de personal: 4 en relación de dependencia / 3 autónomos**

**1. Fecha de inicio de la actividad.**

Habilitada el 15 de enero del 2001.

**2. La empresa que Ud. dirige se integra a la EdeC en qué momento?**

La empresa desde los inicios adhirió al proyecto de EdeC.

**2.1 Esta incorporación significó un cambio de los estatutos societarios, alguna acción o manifestación expresa hacia el conjunto de trabajadores, los clientes y la comunidad?**

La empresa es unipersonal, en cuanto a los empleados y comunidad laboral, tienen conocimiento desde el momento que cada uno fue incorporándose,... a nivel personal en las primeras entrevistas les comuniqué, que la empresa adhiere a un proyecto, y les comparto cuales son los principios y cuál es el ambiente de trabajo del cual va a formar parte.

En cuanto a los proveedores, en la medida que se dio la ocasión o fue necesario también lo compartimos con ellos, por lo general porque manifestaron que nos relacionamos de una manera diferente lo cual ayuda a los lazos de confianza y/o apertura para la resolución de problemas teniendo en cuenta que nuestra base es la prestación de servicios.

En cuanto a los clientes, si bien muchos conocen que es la EdeC, y que Boomerang Viajes adhiere a sus principios.(Con el área de comunicación, web site y prensa). En estos últimos dos años tuve la necesidad de compartirlo y comunicarlo, porque siento que hace a la identidad de la empresa, considero también que por una cuestión de compromiso para con ellos.

**2.2 Puede describirme estas acciones y el impacto que se observó en los distintos grupos involucrados?**

Lo que se observa es un alto grado de transparencia y confianza, en todos los aspectos, desde el hecho de sentarte con un empleado a plantearle qué dificultades tiene o si se siente a gusto y cuáles son sus posibilidad de crecimiento y juntos ver también si es lo conveniente en su profesión, hasta con un proveedor, si está con problemas impositivos o que medio de pago vamos a tomar, dentro de una estructura legal, y explicarles el porque se opta por eso. Hemos tenido casos de relacionarnos con prestadores que no nos emitían facturas porque no estaban inscriptos, y luego de varios meses de relación y demostrarle la importancia que esto tenia, porque se les iba a incrementar el trabajo, y juntos tener la satisfacción de que hicieran el cambio, y hoy día continuar trabajando con ellos.

En el caso de los clientes ayudó a su afianzamiento...

**- Afianzamiento cómo cliente? Cómo es eso?**

Yo les doy confianza y ellos están seguros.

**3. Dar trabajo a las personas que se encuentran desocupadas forma parte de los propósitos que persigue la empresa que Ud. dirige?**

Si, es uno de los propósitos. Una de las últimas dos personas que incorporamos estaba desocupada y hacia un año que estaba buscando trabajo en el sector ya que estaba finalizando los estudios terciarios de turismo. Ingresó con un contrato de pasantías por 5 meses y en el mes de marzo, renovamos su contrato como efectiva.

La otra persona estaba trabajando en otra agencia de viajes, pero con la intención de cambiar a un empleo que no trabaje los sábados y que el horario le permita terminar sus estudios. Esta persona, la habíamos despedido, hacia tres años porque la función que desempeñaba en ese momento requería de mucha creatividad y no lograba adaptarse.... Entonces, en ese momento para no generarle una frustración tomé la decisión de despedirla y recomendarla a una colega que estaba buscando una persona para venta de pasajes, una función automática, en la cual se desempeñaba muy bien, en tan solo diez días ingresó a trabajar allí...hasta marzo de este año, que la contraté para que se hiciera cargo del área de pasajes, una propuesta con otro desafío, que en horarios le permite continuar sus estudios. Afortunadamente la otra colega comprendió muy bien la decisión. Debo aclarar que en noviembre de 2005 le hice la propuesta y vimos juntas los tiempos necesarios, para que no perjudique en la otra empresa.

**3.1 De qué manera este propósito genera una política o acciones particulares? Podría describirme estas políticas o acciones? Por favor dar algún ejemplo que ilustre estas acciones.**

La única política de acción considero que es el compromiso social, sin desatender la eficiencia que debe perseguir la empresa, para no perjudicar el crecimiento necesario para la generación de empleos. Es como lo que conté antes.

**4.Cuál es la dotación actual de la empresa?**

Actualmente son seis personas internas más un área contable y un área de comunicación.

Dirección : Be....; Administración : Ma....;Ventas Nacional: Ve...;Aéreos: Vi...; Ventas Internacional Grupos y Receptivo: Ma...;Proyecto Solidario: Pa....( con un ayudante temporal de acuerdo al volumen de trabajo); Área Contable y Área Comunicación.

**4.1 Pueden distinguirse personas que pertenecen a su familia, socios y trabajadores? Cuántos de cada tipo?**

Solo una persona en el Área de Proyectos

**5. Qué convenio colectivo de trabajo se aplica en la actividad? Cuántos trabajadores se incluyen?**

Cuatro trabajadores bajo el Convenio de Empleados de Comercio, y tres autónomos que prestan servicios por fuera ( Proyectos – Contador – Comunicación)

**5.1 Hay trabajadores bajo regímenes de pasantía, con planes sociales? Cuántos?**

Al momento no, la única persona que estaba bajo ese convenio, la efectivizamos en el mes de marzo.

**6. Se aplica algún procedimiento para la selección de personal? En qué consiste? En la selección, se priorizan algunas características de las personas? Por favor dar algún ejemplo que ilustre esta situación.**

La política es contratar personal para formarlos, no fijamos exigencias altas en cuanto a experiencia laboral, por el contrario en la última selección, nos concentramos en la necesidad de trabajo y perfil, que sea coherente con los objetivos generales de la empresa y grupo de trabajo. Al ser docente en carreras turísticas, estoy vinculada con el área de pasantías.

Desde ya es un riesgo tomar un pasante porque insume mucho tiempo de dedicación, en primera persona y para con el grupo en general, porque todas las áreas están relacionadas y funcionan en cadena, por lo cual, con la incorporación de una persona,.....y depende la re-adaptación de todo el grupo también, que lleva aproximadamente unos 4 a 5 meses y no 3 como fija la ley el período de prueba al contratar personal en etapa de formación, muchas veces no tiene ni siquiera la rutina del trabajo, y en nuestro caso, al ser intermediarios se trabaja con mucha tensión, y eso se relaciona con la responsabilidad, por lo cual debemos estar muy encima de los empleados en los primeros meses de su incorporación para conocerlo y fijar las reglas y grados de compromiso.

**7. *Cuál cree Ud. qué es el impacto de sus políticas de trabajo en la comunidad? Ha recibido reconocimientos de algún organismo público u organización comunitaria? Cuál, cuándo?***

El impacto como lo mencioné anteriormente es positivo y contribuye a los lazos de confianza, afianzamiento de la cartera de clientes. Hemos recibido reconocimiento de prestadores de servicios (hoteles o agencias de turismo), que les interesa trabajar en conjunto por nuestra forma de trabajo, y en cuanto a organismos públicos, nos han pedido asesoramiento. Frente a esa creciente demanda, también del sector privado es que surgió la necesidad de abrir una nueva empresa, (Consultora de Proyectos de Desarrollo Turísticos Sustentable), hoy a cargo de P... y M.. J., empresa que se va a instalar en el Polo Solidaridad y brinda servicios de asesoramiento y análisis de proyectos a Municipios y/o instituciones o inversionistas. En los organismos comunitarios es muy positivos porque al presentar EdeC, y por sobretodo sus virtudes, que contribuyen a un gran equidad y transparencia, nos permite trabajar con mucha libertad y creatividad. Ejemplo: en distintas regiones de Argentina estamos generando nuevos circuitos turísticos, nos trasladamos al lugar a conocer a cada prestador, y es junto con ellos, y de acuerdo a sus posibilidades, armamos los itinerarios teniendo como premisa, lograr una mayor equidad en la demanda y que no solo se vean beneficiadas las localidades de mayor infraestructura. Esta decisión nos lleva a brindar otro tipo de información a nuestros clientes para justificar el porqué realizamos ese giro en los itinerarios para que ellos también sean parte. Esta es una herramienta que la mayoría de las veces, por no decir en todas, el agente de viajes no es conciente de qué manera podemos beneficiar a la zona de más pobres, y desde ya el turismo es un camino para disminuir la pobreza (el área que tenemos desarrollada de Turismo Solidario, en el cuál venimos investigando desde los inicios de la agencia, se encarga de investigar y llevar adelante el proyecto, esto, Viviana, requiere de un capítulo a parte, tenés algo de información en nuestra web, sí te puedo resumir que decidí invertir y apostar a ese área como una manera de dar respuesta al aporte cultural y formación del que tanto habla EdeC)

**7.1 *Encuentra dificultades para mantener el impacto positivo de su quehacer?/Cómo cree Ud. que podría revertir el impacto negativo de su quehacer (si esta situación se hubiera dado)?***

Si, siempre las vamos a tener, pero su influencia puede no afectar según la importancia que uno le de. Pensándolo con mayor claridad quizás una respuesta a esta pregunta es;...

La empresa desde sus inicios hasta el año 2005 uno de sus productos principales eran los viajes educativos, y la demanda exigía transformarlos como viajes de egresados, la competencia agresiva, transformaba el impacto positivo en negativo, el cómo revertirlo???? Estamos ahora en ese análisis, una de las respuestas de cómo???, es desde la parte legal, ya que la ley de turismo, es muy débil. Actualmente estamos trabajando en eso desde el área de Proyectos en conjunto con el ente.

**8. *En relación a las comunicaciones internas, existen canales formales llámense, reuniones, carteleras, revistas, etc., quiénes y cuántos participan? Cuáles son las***

**características, resultados de estas acciones? Puede mencionarme algunos de los temas que habitualmente se conversan? Cree Ud. que sería conveniente / inconveniente tratar algunos temas con algún grupo en particular?, digamos trabajadores, socios, clientes, proveedores, etc.**

Si, realizamos reuniones, una general al mes; si es necesario antes, o si debemos comunicar algo urgente que compete a todas, de lo contrario, cada quince días ó una vez por mes me encuentro individualmente con cada una para charlar cosas específicas o cómo se siente o qué cosas desea modificar, ya que cada una es responsable de un sector que a su vez interactúa con el resto, y para esto se requiere de mucha predisposición grupal. Para mejorar este clima, se realizaron talleres grupales, que nos ayudan a definir roles, y tener claro, cuando yo no estoy, cuál es la línea de responsabilidad y/o autoridad a seguir.

Si te puedo decir Viviana, que desde los inicios le he dado mucha importancia a este tipo de asesoramiento y/o actividades, porque como en cualquier empresa o institución hay diferencias internas, lo importante es trabajarlas lo suficiente para que no afecten a las relaciones, me importa mucho que haya un buen clima, y así lo exijo, simplemente por un bien común, y no acepto diferencias, cuando las hay, lo expongo para que lo resuelvan, no con el ánimo de buscar culpables. Desde ya, estos talleres no dejan de exponerte, y no te voy a negar, que participan porque deben hacerlo y no con todo el gusto. A mí no me gusta marcar diferencias jefe / empleado, y no permito comentarios ofensivos por lo bajo de ninguna de las personas que trabajan conmigo, cuando los hay los expongo, para que lo resuelvan.

Un ejemplo chiquito, durante unos meses venía una estudiante dos veces por semana tres horas cada día, amiga de una amiga, (sin ningún contrato formal) solo para tener algo de conocimiento porque estaba concluyendo la carrera, y una de las chicas, que hacía poco tiempo que había ingresado, y que sí estaba con contrato, sin comprender bien el clima nuestro de trabajo, desde que esta persona llegaba le daba órdenes, marcando la diferencia, y muy poco solidario para con el resto del grupo; quienes me alertaron de esto fue el resto del grupo, desde ya no sintiéndose identificadas en absoluto con esa postura, esa misma actitud la tenía para con los clientes. Es por ello que retomamos los talleres, hoy esa persona cambió mucho su actitud. Desde ya, no dejo de entender que sus experiencias laborales anteriores, fueron totalmente distintas, donde no tenían ningún tipo de diálogo con su jefe, el clima entre sus pares en el área de trabajo era de mucha competencia, donde para ascender, alguien salía perjudicado.

Muchas veces en la primer entrevista le podemos explicar que es distinto, pero es necesario vivirlo para formarte en esa nueva cultura laboral, y uno comenzar a actuar distinto, pero no basta con que te lo cuenten. Desde ya, les pedí al resto que con el ejemplo le demostraran sin juzgar en absoluto su postura. Desde ya Viviana, requiere de mucho diálogo en primera persona, en estos “Bienes Relacionales”, de los que tanto habla Benedetto Gui.

**Ud. considera que las comunicaciones son:**

- a. **Fluidas** xxxxxxx
- b. **regulares**
- c. **obstaculizadas**
- d. **difíciles**
- e. **restringidas**
- f. **amplias**
- g. **verticales**
- h. **horizontales**
- i. **si fueran de otro modo, por favor explicar cómo**

**Cómo cree Ud. que los trabajadores perciben las comunicaciones internas? En caso que la percepción sea negativa o poco interesada, considera Ud. que sería conveniente / útil realizar alguna acción concreta para generar algún cambio sobre este tema?**

Con mucha apertura. El resto lo respondí en la experiencia anterior.

**9. Cómo aprenden los trabajadores a realizar sus tareas? Se han realizado cursos de capacitación, sobre qué tema? De ser esto afirmativo indicar, por favor, la mayor cantidad de datos, como por ej. Tema, horas invertidas en la capacitación, cuántos fueron los trabajadores “alumnos” que asistieron, quién la dio, cómo y por qué se eligió, etc.**

A lo largo del año programamos los cursos y/o seminarios, relacionados con la actividad específica de cada una y brindamos ese espacio, para que las hagan, como así también los viajes de familiarización, a nivel nacional o internacional que generalmente en las agencias solo lo hacen los dueños o aquellos que están en áreas de mayor jerarquía, en nuestro caso, los repartimos, para que todas puedan participar. En cantidad de horas a nivel formativo varía según la época del año, estimado por mes, tres horas en seminarios, a cinco según el mes.

En talleres grupales tuvieron una primer etapa, ejemplo: este año de cinco horas en total.

Internos, a partir de Junio empezamos con capacitación interna en un producto específico que vende la empresa, que les insume, cuatro horas al mes.

**9.1 En ocasiones los trabajadores aprenden durante el trabajo, si esto es así, existen personas que actúan como “tutores” en el entrenamiento inicial? Cuál cree Ud. que son los resultados que se alcanzaron aplicando estas acciones (cursos, aprendizajes on the job, conferencias, etc.)**

Nuestras experiencias anteriores han sido buenas, nunca hemos trabajado con tutores y ahora retomamos nuevamente la capacitación interna dictada por personas que ya forman parte del staff.

Quien capacita a la gente nueva es la misma gente de la empresa, según la tarea, ejemplo: en tareas administrativa, la responsable del sector. Solo es gente nueva cuando es un curso de capacitación aparte.

**FICHA TÉCNICA: CASO N° 2**

**Tipo de Empresa: Sociedad**

**Titular: M. F (Socio)**

**Actividad: Estudio Contable**

**Inicio de las Actividades: 1992**

**Adhesión a la EdeC: Desde el 2000**

**Dotación de personal: 3 en relación de dependencia / 2 socios**

**1. Fecha de inicio de la actividad.**

Inicio: 1992

**2. La empresa que Ud. dirige se integra a la EdeC en qué momento?**

En 2000 aproximadamente.

**2.1 Esta incorporación significó un cambio de los estatutos societarios, alguna acción o manifestación expresa hacia el conjunto de trabajadores, los clientes y la comunidad?**

Básicamente significó un compromiso entre los integrantes y la puesta en conocimiento a los trabajadores. Pero además, lo hemos puesto en conocimiento de algunos clientes puntuales.

**2.2 Puede describirme estas acciones y el impacto que se observó en los distintos grupos involucrados?**

Para los dirigentes, significó el compromiso formal y real de tener siempre más presente a cada persona (trabajadores, clientes, etc.) reconociendo su valor intrínseco como tal, más allá de lo

económico, digamos, merecedora del mayor de los respetos y a la que debemos ayudar a realizarse plenamente y la reestructuración de la economía del Estudio de manera de lograr disponer en lo posible de dinero para aportar según los fines de la EdeC.

**3. Dar trabajo a las personas que se encuentran desocupadas forma parte de los propósitos que persigue la empresa que Ud. dirige?**

Sí, entre otros.

**3.1 De qué manera este propósito genera una política o acciones particulares? Podría describirme estas políticas o acciones? Por favor dar algún ejemplo que ilustre estas acciones.**

Entonces vamos directo al ejemplo: en diciembre de 2005, se fue un empleado que era contador público, mano derecha nuestra y simultáneamente, otro empleado que realizaba tareas menores. Quedando sólo una de las empleadas, nos replanteamos en ese momento si continuar con la estructura que veníamos manteniendo (onerosa en muchos aspectos) y recontratar trabajadores o, en cambio, dejar algunos clientes reduciendo un poco el ingreso, pero no generando mayores gastos fijos.

La balanza que inclinó la decisión hacia la contratación de nuevo personal, fue justamente la opción tomada por la EdeC y el compromiso por generar puestos de trabajo... por lo que esto significa para alguien que no lo posee.

Así contratamos una estudiante en Ciencias Económicas, que trabajaba en otra empresa, no estrictamente vinculada con temas inherentes a su carrera, con lo cual le ha servido mucho para su desarrollo profesional futuro (a su vez, su lugar en esta otra empresa fue ocupado por una persona que no tenía trabajo), y otra persona que era desocupada y hacía trámites y gestiones para obtener ingresos.

**4.Cuál es la dotación actual de la empresa?**

Dos socios contadores y 3 empleadas administrativas.

**4.1 Pueden distinguirse personas que pertenecen a su familia, socios y trabajadores? Cuántos de cada tipo?**

Los socios somos mi padre y yo. De las 3 empleadas, una es prima mía y las otras dos ajenas a la familia.

**5. Qué convenio colectivo de trabajo se aplica en la actividad? Cuántos trabajadores se incluyen?**

Convenio de Comercio: las 3 personas.

**5.1 Hay trabajadores bajo regímenes de pasantía, con planes sociales?**

No.

**6. Se aplica algún procedimiento para la selección de personal? En qué consiste? En la selección, se priorizan algunas características de las personas? Por favor dar algún ejemplo que ilustre esta situación.**

No usamos ningún procedimiento en especial. En estas últimas dos contrataciones, priorizamos la confianza y la buena predisposición, muy por encima de los conocimientos técnicos (si bien, no implica que no se considere). Llegado el caso, preferimos formar y capacitar a los trabajadores, pero pretendemos que sus valores comulguen genéricamente con los nuestros y que podamos confiar mutuamente unos en otros.

**7. Cuál cree Ud. que es el impacto de sus políticas de trabajo en la comunidad? Ha recibido reconocimientos de algún organismo público u organización comunitaria? Cuál, cuándo?**

Sinceramente es difícil evaluarlos con certeza, sobre todo en una organización con un rol como el nuestro que es de asesoramiento empresarial y muchas veces no tenemos gran injerencia en ciertas decisiones. En las que podemos opinar y/o intervenir, intentamos hacerlo y nuestro impacto se restringiría a la empresa asesorada e indirectamente (cuando se trata del pago de impuestos por ejemplo o de una inversión), en la comunidad. De todas formas, no recuerdo haber tenido reconocimiento alguno expreso, fuera del que puedan brindarnos nuestros clientes.

**Bueno....que no es poco, no?**

No, claro que no.

**7.1 Encuentra dificultades para mantener el impacto positivo de su quehacer?/Cómo cree Ud. que podría revertir el impacto negativo de su quehacer (si esta situación se hubiera dado)?**

Muchas veces por lo que expresaba arriba. Nuestra tarea es de corto alcance a nivel impacto comunitario. Es más un trabajo de concientización empresaria “sin prisa pero sin pausa”.

**8. En relación a las comunicaciones internas, existen canales formales llámense, reuniones, carteleras, revistas, etc., quiénes y cuántos participan? Cuáles son las características, resultados de estas acciones? Puede mencionarme algunos de los temas que habitualmente se conversan? Cree Ud. que sería conveniente / inconveniente tratar algunos temas con algún grupo en particular?, digamos trabajadores, socios, clientes, proveedores, etc.**

**Ud. considera que las comunicaciones son:**

- a. Fluidas X
- b. regulares
- c. obstaculizadas
- d. difíciles
- e. restringidas
- f. amplias
- g. verticales
- h. horizontales X
- i. si fueran de otro modo, por favor explicar cómo

Al ser una organización pequeña, las comunicaciones son fluidas y horizontales. Tratamos de generar relaciones personales y de confianza con cada trabajador, interesándonos por su realidad y sus expectativas. Ocasionalmente, y de acuerdo a que la vorágine de trabajo nos lo permita, realizamos reuniones en las que se hablan todo tipo de temas: cuestiones operativas para solucionar posibles conflictos, inquietudes e iniciativas del personal, posibles medidas para mejorar nuestro servicio y nuestras relaciones.

**9. Cómo aprenden los trabajadores a realizar sus tareas? Se han realizado cursos de capacitación, sobre qué tema?**

**De ser esto afirmativo indicar, por favor, la mayor cantidad de datos, como por ej. Tema, horas invertidas en la capacitación, cuántos fueron los trabajadores “alumnos” que asistieron, quién la dio, cómo y por qué se eligió, etc.**

En general, todos los trabajadores tienen un conocimiento técnico previo. Este conocimiento se completa o perfecciona a partir de capacitación interna. Somos los socios los que solemos formar a los trabajadores en temas específicos que tendrán que desarrollar.

De todas formas, el personal ha participado de ciertos cursos, por ej, recientemente de “Derecho laboral y liquidación de sueldos y jornales” de 16 horas de duración, dictados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas De la Ciudad de Bs. As., cuyos cursos son confiables y dictados generalmente, por gente muy competente.

**9.1 En ocasiones los trabajadores aprenden durante el trabajo, si esto es así, existen personas que actúan como “tutores” en el entrenamiento inicial? Cuál cree Ud. que son los resultados que se alcanzaron aplicando estas acciones (cursos, aprendizajes on the job, conferencias, etc.)**

Como respondí antes, somos los socios los que capacitamos y los resultados son satisfactorios, teniendo en cuenta el costo / beneficio no sólo a nivel económico, sino por tiempos y resultados.

### **CASO N° 3**

**Tipo de Empresa: Sociedad Anónima**

**Titular: S. G. (Socio)**

**Actividad: Droguería**

**Inicio de las Actividades: 01/06/2002**

**Adhesión a la EdeC: Desde su Fecha de inicio**

**Dotación de personal: 13 en relación de dependencia / 3 socios**

#### **1. Fecha de inicio de la actividad.**

Nace el 01/06/2002.

#### **2. La empresa que Ud. dirige se integra a la EdeC en qué momento?**

Desde el momento de su creación, aunque nosotros ya estábamos integrados desde el año 1997, con la anterior empresa que teníamos.

##### **2.1 Esta incorporación significó un cambio de los estatutos societarios, alguna acción o manifestación expresa hacia el conjunto de trabajadores, los clientes y la comunidad?**

La relación cambia, hay más igualdad entre el conjunto de trabajadores y nosotros. Antes nosotros tratábamos de ayudar desde nosotros mismos, pero era como hacer asistencialismo.

##### **2.2 Puede describirme estas acciones y el impacto que se observó en los distintos grupos involucrados?**

Y...se iba generando una nueva cultura. El impacto fue gradual, con el tiempo la empresa tiene bienes relacionales, no solo al interior de la misma, sino que tratamos de hacerlo extensivo, por ej. al Gerente del Banco, al Gerente de Crédito del Laboratorio, a los que talvez sorprendimos enviándoles saludos de Pascuas.

Aunque no todos los empleados lo entienden y responden del mismo modo, pero para nosotros esto no marca ni éxito, ni fracaso. Ej. a uno de ellos, después de haber comprobado que había robado, tuvimos una conversación donde se le explicó la importancia de la confianza depositada, y se le dio una segunda oportunidad.

Sin perder los roles asignados, los que cada uno debe desempeñar, trabajamos por la igualdad, la fraternidad, entre todos. Es que la EdeC. es una cultura nueva, no una técnica.

#### **3. Dar trabajo a las personas que se encuentran desocupadas forma parte de los propósitos que persigue la empresa que Ud. dirige?**

Ése es un objetivo importante.

Nosotros tomamos en cuenta sus necesidades y la confianza que depositamos en la persona.



**3.1 De qué manera este propósito genera una política o acciones particulares? Podría describirme estas políticas o acciones? Por favor dar algún ejemplo que ilustre estas acciones.**

No sé si esto es una política o una acción particular, pero teniendo en cuenta sus necesidades, vemos sus competencias y tratamos de acomodarlo. Ej. nos pasó con un empleado que no rendía totalmente y desde que lo reubicamos, ahora está en el depósito, su desempeño es inmejorable.

**4. Cuál es la dotación actual de la empresa?**

Actualmente somos 15; 12 empleados y los 3 socios.

**4.1 Pueden distinguirse personas que pertenecen a su familia, socios y trabajadores? Cuántos de cada tipo?**

Entre los socios, somos mi marido y yo, el tercero es un amigo, pero sin lazo familiar. Entre los empleados no hay familiares.

**5. Qué convenio colectivo de trabajo se aplica en la actividad? Cuántos trabajadores se incluyen?**

El Convenio es el de Sanidad e incluye a todos los trabajadores.

**5.1 Hay trabajadores bajo regímenes de pasantía, con planes sociales? Cuántos?**

No, ninguno.

**6. Se aplica algún procedimiento para la selección de personal? En qué consiste? En la selección, se priorizan algunas características de las personas? Por favor dar algún ejemplo que ilustre esta situación.**

-Se pone a consideración el material vigente de currículum presentados.

-Así también casos de referencia directa o indirecta de personas con necesidad de empleo.

-Entrevista personal.

Se prioriza la calidad de la persona, su capacidad y la necesidad laboral de la misma. La capacitación específica y adaptación al trabajo se logra con el tiempo. Una vez asignado el trabajo, se le da la posibilidad al otro a que dé de sí, construyéndose muchas veces cosas nuevas.

Ej. Se contrató a una persona, cuya preparación es electricista, para trabajar en el depósito. La necesidad presentada era grande, sobretodo para sus dos hijos. Su oficio no tenía nada que ver con el trabajo asignado pero respondió muy bien. Actualmente es el responsable de depósito y sus hijos ahora son cuatro.

**7. Cuál cree Ud. que es el impacto de sus políticas de trabajo en la comunidad?**

**Ha recibido reconocimientos de algún organismo público u organización comunitaria? Cuál, cuándo?**

Creemos que el impacto en la comunidad de nuestras políticas de trabajo (lógica interna), está sujeto a la valoración e irradiación de quienes tratan con la empresa. Sean estos empleados, clientes, proveedores, servicios contratados, amigos, etc.

En este campo somos reconocidos y estimados lo que nos gratifica y proporciona muy buenas relaciones y resultados, sobre todo de respeto y confianza. Esto da como consecuencia relaciones duraderas en el tiempo.

**7.1 Encuentra dificultades para mantener el impacto positivo de su quehacer?/Cómo cree Ud. que podría revertir el impacto negativo de su quehacer (si esta situación se hubiera dado)?**

El actuar de la empresa no tiene como objetivo generar un impacto sobre la comunidad, sin duda todo el actuar humano se vuelca a la sociedad de alguna forma, pero reiteramos, no es este el objetivo, tal vez es el resultado o la consecuencia.

El objetivo es trabajar construyendo relaciones positivas con mayor generosidad social, económica y política, lo que incluye la solidaridad también entre empresarios. Serán estas las causas, en el tiempo, generadoras de una nueva cultura.

**8. En relación a las comunicaciones internas, existen canales formales llámense, reuniones, carteleras, revistas, etc., quiénes y cuántos participan? Cuáles son las características, resultados de estas acciones? Puede mencionarme algunos de los temas que habitualmente se conversan? Cree Ud. que sería conveniente / inconveniente tratar algunos temas con algún grupo en particular?, digamos trabajadores, socios, clientes, proveedores, etc.**

**Ud. considera que las comunicaciones son:**

- a. Fluidas
- b. regulares
- c. obstaculizadas
- d. difíciles
- e. restringidas
- f. amplias
- g. verticales
- h. horizontales
- i. si fueran de otro modo, por favor explicar cómo

**Cómo cree Ud. que los trabajadores perciben las comunicaciones internas? En caso que la percepción sea negativa o poco interesada, considera Ud. que sería conveniente / útil realizar alguna acción concreta para generar algún cambio sobre este tema?**

En nuestro caso realizamos una reunión quincenal con todo el personal que quiera participar. Si tuviera que profundizarse algo con un sector o área determinada se programa una cita específica para quienes les compete en ese caso. La verdad que a las reuniones asisten todos o casi todos, ya que puede pasar que alguien no pueda por algún motivo X...

Los resultados son siempre positivos, ya que es positivo escucharnos, conocernos, saber qué nos pasa, saber si algo nos preocupa, si algo nos incomoda, y sobretodo si algo funciona mal, etc....

Esto moviliza a las personas, genera que se conozcan más a fondo y compartan sus ideas o conozcan sus diferencias. Muchas veces, incluso surgen nuevos temas a tratar.

Las reuniones son fluidas y horizontales. La práctica de dicho sistema va mejorando cada vez más con el uso del mismo. Es de esta forma más fácil el reconocimiento de la gente al aporte colectivo. Es además un ejercicio de escucha y respeto por el otro que comunica. Se hace más rápida la comprensión y participación en los problemas del compañero.

Las temáticas con el tiempo se van agotando a medida que el accionar se va engranando entre las personas y áreas, lo que ocasiona reuniones más cortas y distendidas. Hemos llegado a veces a no tener tema y proponer que ellos piensen en posibles mejoras como aporte. Hemos hecho giros en ciertas normas para enriquecerlas por el aporte brindado por los empleados.

Uno de los temas que nos llevó más tiempo fueron las Normas de procedimiento, lo que derivó en encuentros por sector para su posterior impresión escrita.

Otro tipo de reuniones que hacemos son asados y festejos en ocasiones varias, lo que nos relaciona también en actividades extra laborales. Consideramos que las relaciones humanas se basan en testimonios y comunicación permanente, para lo cual todas las actividades son válidas.

**9. Cómo aprenden los trabajadores a realizar sus tareas? Se han realizado cursos de capacitación, sobre qué tema?**

*De ser esto afirmativo indicar, por favor, la mayor cantidad de datos, como por ej. Tema, horas invertidas en la capacitación, cuántos fueron los trabajadores “alumnos” que asistieron, quién la dio, cómo y por qué se eligió, etc*

**9.1 En ocasiones los trabajadores aprenden durante el trabajo, si esto es así, existen personas que actúan como “tutores” en el entrenamiento inicial? Cuál cree Ud. que son los resultados que se alcanzaron aplicando estas acciones (cursos, aprendizajes on the job, conferencias, etc.)**

Hay determinadas áreas que requieren de una base cognitiva específica. Ej. La persona farmacéutica que debe tener este título habilitante.

Hay casos como el sector administrativo u otros que requieren solo una base y buena predisposición para adaptarse al sistema que operamos (el que puede cambiarse incluso) y normas de procedimiento que hacen ejecutivas las acciones.

También tenemos casos, donde teniendo la persona, si ésta no se adapta, se la reubica en otro tipo de trabajo. Ej. De ventas a la administración, u otros.

Hay ocasiones en que tenemos a la persona y buscamos cubrir la necesidad existente de acuerdo a las posibilidades de ella. Ej. persona con discapacidad motora.

Otros casos donde actualmente el trabajador atraviesa la falta de salud. Ej. Tenemos un vendedor que opera desde su casa por e-mail o telefónicamente, debido a su frágil salud.

Sobre la base y capacidades que cada persona posee, los trabajadores aprenden su tarea de la mano de alguien que ya la realiza, quien lo acompaña el tiempo necesario hasta su propio desempeño en la misma.

En los casos que sea necesario la capacitación, se le proporciona la posibilidad y los medios para su adquisición. Ej. Cursos de normas Iso, ventas, idiomas etc.

En relación a los vendedores se realizan charlas y cursos breves para capacitarlos en las particularidades y ventajas de los productos. Éstas, a veces están dictadas por alguna de las firmas proveedoras.

El manual de normas de procedimiento que poseemos ha sido realizado por una empleada interna que luego de capacitarse para ello, trabajó sector por sector con la gente hasta organizarlo. Establecidas estas bases cada persona sabe el área que le compete y los trabajos y normas que incluye. Esto evita mal entendidos, sobrecarga del personal, errores, etc. Las personas expresan todas las dificultades que tienen para un buen desempeño, lo que genera la búsqueda de soluciones.

Todas estas cosas optimizan el trabajo, no por las técnicas o precisiones sino por que cada trabajador se siente considerado. Experimenta orgullo por su tarea. El sentirse tratado y contemplado como una persona, en su sentido integral, los hace parte activamente responsable en su trabajo. No es el trabajo sino, su trabajo.

Los errores son capturados para procurarle solución, por lo que varias veces hemos hecho ajustes en las normas.

La persona, eje fundamental del trabajo, debe sentir que se realiza en el mismo y por lo tanto que es feliz. De esta forma de trabajo se logran resultados ampliamente favorables que se reflejan en el medio, en clientes, proveedores, etc. Se basa en humanizar las estructuras, si se me permite la comparación, en darles también un alma.

# ***ANEXO B***

## **GLOSARIO:**

*A continuación, se creyó apropiado incluir una serie de definiciones para una mejor comprensión del texto:*

**Actividad:** Concepto que abarca todo el dinamismo de la vida humana y requiere esfuerzo.

**Bienes Relacionales:** Dice el Profesor Benedetto Gui, sobre los bienes relacionales que hay entre los miembros de un grupo de trabajo dentro de una empresa. Entre estos puede generarse un “capital humano de grupo”, hecho del hábito de colaborar, de lenguaje especializado al uso interno del grupo, de capacidad de previsión de las reacciones de los colegas ante una dificultad inesperada, de conocimiento de las habilidades específicas de cada uno en las distintas tareas; en síntesis, el “acuerdo” sustentable, continuo, permanente.

**Ciudadela:** Pequeña ciudad con un amplio centro Mariápolis para encuentros, distintas escuelas de formación, vacaciones de verano, pequeñas empresas artesanales, boletines de información. Un nombre común en el lenguaje del Movimiento Focolar es *Mariápolis*, que significa “Ciudad de María”. Estas ciudadelas han sido construidas en distintos continentes y naciones. En ellas se busca vivir el evangelio en el quehacer cotidiano, entre los habitantes de la ciudad, compuesta por familias, jóvenes, voluntarios, sacerdotes, religiosos y religiosas de todo el mundo. La “Mariápolis Araceli” es una de las veinte ciudadelas que han surgido en distintas partes del mundo con características análogas.

**Economía Tradicional de Mercado:** Es aquella que responde al sistema capitalista de mercado, regido por la ley de oferta y demanda.

**Empleo:** Es una relación que vincula el trabajo de una persona con una organización dentro de un marco institucional y jurídico definido independientemente de aquella.

**Empresas:** Todo tipo de sociedad mercantil o industrial, cuyo fin último es obtener ganancias.

**Subempleo:** Según la Encuesta de Hogares: Ocupados que trabajando menos de 40 horas a la semana, manifiestan el deseo de trabajar más horas y están disponibles para hacerlo. El subempleo existe cuando la ocupación que tiene una persona es inadecuada respecto a determinadas normas o a otra ocupación posible.

**Trabajo:** Es un diverso modo de actividad, que se caracteriza por provenir de un esfuerzo realizado por las personas, para producir algo que es exterior a sí mismos y que tiene una dimensión social puesto que está orientado hacia otros y tiene una finalidad utilitaria.

**Trabajadores Informales:** Para las estadísticas de la OIT de estructura del empleo, el trabajo informal comprende al trabajador independiente, al microempresario y al trabajador doméstico. El trabajo “informal”, o sea, el trabajo como asalariado no registrado o como cuentapropista no profesional, explica el 52% del ingreso de los pobres.

*Mi agradecimiento a la Universidad Nacional de La Matanza, por haberme abierto sus puertas y permitir esta realidad, a todos los hombres y mujeres, empresarios y trabajadores, del Movimiento de los Focolares por toda la información aportada y en especial a la Licenciada Mariana Buceta por su compromiso con este proyecto.*

*A Antonella Ferrucci, que aún desde Italia, me acompañó en esta empresa.*

*Gracias!!!*

*Alicia Viviana Lorenzo*

*Noviembre de 2006*