

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIA POLITICA Y RR.II.
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



Tesina de Grado

Licenciatura en Comunicación Social

Plan 2001

**Empresas con motivaciones ideales:
El desafío de implicar a los empleados.**

Estudio del caso DIMACO S.A.,
una empresa que adhiere a la
Economía de Comunión en la Libertad.

Dirección de Tesina: Mg. Silvana Comba
Co-Dirección de Tesina: Lic. Leticia Giaccaglia

Alumna: María Florencia Locascio
Nº Legajo: L-0858/3

Rosario, Octubre de 2012

Abstract

Hay empresas cuyos comportamientos estratégicos y organizativos responden a motivaciones ideales, y no solo a la búsqueda de la maximización del beneficio. Esta tesina reflexiona sobre los caminos para promover la implicación de los empleados con los fines y la propuesta cultural de la empresa, para que toda la organización avance en la misma dirección. Estudiamos el caso de la empresa Dimaco S.A. de la ciudad de Paraná, que adhiere desde sus orígenes al proyecto Economía de Comunión (EdC). Profundizamos sobre la relevancia en términos de identidad, cultura corporativa e imagen que la comunicación explícita de la Economía de Comunión ha tenido en la organización desde la perspectiva de sus miembros. Analizamos el proceso de comunicación de la EdC al interior de la organización, e identificamos las prácticas de comunicación que contribuyeron en mayor medida para lograr el actual grado de participación de los empleados en el proyecto. Finalmente, y habiendo reconocido el aporte superador que significa una planificación estratégica de la comunicación de la EdC en la organización, diseñamos una propuesta comunicacional para Dimaco S.A.

Palabras claves

Comunicación institucional - Identidad y Cultura corporativa - Economía de Comunión

Planificación estratégica - Organización - Implicación del personal

Índice

Introducción	7
Estado del arte	9
La comunicación de la EdC, tendencias	10
Planteo del problema	13
Objetivos	14
Marco teórico	15
La comunicación	16
Las organizaciones	17
Comunicación interna y externa	18
Identidad corporativa	20
Proyecto empresarial	21
Cultura corporativa	21
Imagen corporativa	22
Diseño organizacional de las empresas de EdC	24
Gestión de comunión y poder	26
La Economía de Comunión	28
La historia	28
Impacto social	29
Lo específico de EdC	31
Qué hombre para qué economía	33
Repensar el lugar de la empresa	35
Un cambio cultural	37
Propuesta metodológica	38
Estrategia teórico-metodológica	39
Trabajo de campo	42
Análisis de datos	42

Hallazgos de la investigación	44
El personal	44
Historia de Dimaco S.A. Identidad diacrónica	45
Cultura corporativa	50
__1. Valores compartidos y presunciones básicas	50
__2. El modo en que la organización se piensa a sí misma	54
__3. Comportamientos explícitos	55
__Reflexión sobre la cultura corporativa	66
Proyecto empresarial	67
Orientación estratégica	68
Políticas de gestión	69
__Reflexión sobre las políticas de gestión	77
Comunicación	78
La comunicación de la EdC	83
__Implicación de los empleados con la EdC	83
__Antecedentes comunicacionales	84
__Las implicancias de comunicar la EdC en términos de imagen	89
Identidad: una mirada desde los empleados	90
Oportunidades de mejora y propuestas de intervención	95
Consideraciones finales	109
Bibliografía	118
Material anexo	122
Cuestionario para sondeo de opinión	123
Pautas para las entrevistas	129
Fichas de observación	138
Rejillas para la codificación de datos	142
Antecedentes comunicacionales	196
Otros	201

Agradecimientos

A Leticia Giaccaglia, por su lectura atenta y su dedicación.

A Silvana Comba, por su buena predisposición.

A Germán Jorge y al equipo de Dimaco, por su generosidad y apertura.

A mi familia y amigos, por estar siempre.

*“La economía se desarrolló, principalmente,
como el fruto de la investigación
y refutación de sucesivas propuestas utópicas ...”*

F.A. Von Hayek (1933)

Introducción

La **Economía de Comunión en la Libertad**¹ constituye una propuesta reciente para alcanzar la armonía social en una sociedad interdependiente. Se trata de un proyecto que pone al hombre, y no al capital, al centro de la unidad productiva y propone nuevos parámetros para las relaciones económicas.

Este movimiento económico y social de alcance internacional, está conformado por empresarios, empleados, obreros, académicos, estudiantes, organizaciones y personas que se encuentran en situación de indigencia o que no logran cubrir sus necesidades básicas; todos ellos trabajan a distintos niveles y con diversas herramientas para transformar diariamente, junto a muchas otras expresiones de la sociedad civil, la economía de mercado en un ámbito más humano.

El proyecto se inicia no como la realización de un modelo económico teórico ideado por economistas, sino que tiene sus orígenes en las prácticas de un grupo de empresas que buscaban ofrecer soluciones a la pobreza. El proyecto nace por y para los pobres.

“No se trata de dar al pobre el pescado, tampoco de enseñarle a pescar, sino de pescar juntos”. La persona en necesidad es considerada protagonista de proyecto. El pobre, con igual dignidad que el empresario, pone en común su necesidad y trabaja junto a otros para su propio desarrollo y el de su comunidad.

Las empresas que adhieren a EdC llevan a cabo una distribución tripartita de las utilidades, de las cuales una parte se destina a la promoción de los necesitados, otra a la formación de personas a la “cultura del dar” y el resto se vuelve a reinvertir en la empresa para su normal desarrollo y la creación de puestos de trabajo (Pelligra y Ferrucci, 2006:6).

Estas empresas, por otra parte, se comprometen a llevar a cabo un management de comunión, según el cual las decisiones estratégicas de la empresa apuntan no solo a un aumento de la productividad sino a la promoción de relaciones humanas significativas, dentro y fuera de la empresa.

El proyecto nace en un momento histórico en el que las condiciones estaban dadas para el surgimiento de una serie de alternativas al capitalismo dentro de la lógica del mercado: si bien el capitalismo ha permitido generar más riqueza en el mundo, casi 3300 millones de personas viven con menos de U\$S 2 diarios, es decir, bajo la línea de la pobreza, mientras sólo un 2% de la población mundial controla el 50% de la riqueza (Lombardi, 2011:38). La práctica ha demostrado que, ni el mercado es el que libera, ni estatizar es sinónimo de socializar (Barbero, 1990). Hemos aprendido que la libertad, y la libertad de intercambio específicamente, son

¹ Concepto que se abreviará de la siguiente manera: EdC.

conquistas importantísimas; hemos solucionado el problema del crecimiento económico y el desarrollo tecnológico; pero no hemos encontrado el modo de encarar el problema de la distribución.

El panorama mundial antes descrito, aunado a una mayor consciencia de la importancia de promover un desarrollo sustentable para la humanidad, ha traído como consecuencia que desde el propio modelo económico se estén planteando una serie de soluciones a los problemas que éste ha generado; somos espectadores de un casi simultáneo florecimiento de la Economía Solidaria en América Latina, los microcréditos en la India y la Responsabilidad Social Empresaria. Todas estas propuestas, la EdC incluida, nacen de la urgencia de volver a poner a la economía al servicio del hombre y no al hombre al servicio de la economía.

Producto de esta tendencia, encontramos hoy en el mercado empresas cuyos comportamientos estratégicos y organizativos, al igual que su itinerario de desarrollo, no se pueden comprender si no se tiene en cuenta, desde el comienzo, el ideal que da sentido a decisiones y actitudes de los exponentes de su dirigencia empresarial. Las empresas que adhieren al proyecto de Economía de Comunción en la libertad pertenecen a este grupo.

Mantenerse fieles a la motivación ideal de la empresa implicará una actitud activa por parte de la dirección y un compromiso de la misma en la gestión de la cultura corporativa. La implicación de los empleados con los fines y con la propuesta cultural de la empresa, o al menos la comprensión del estilo de gestión elegido por la misma son, a nuestro entender, una pieza elemental para la cohesión al interior de la organización, para armonizar las acciones en un proyecto empresarial común y para dar continuidad a los ideales de la empresa.

Ante este desafío, nos focalizaremos en el caso de las empresas de EdC, para indagar y reflexionar sobre el modo más efectivo de comunicar el proyecto al interior de las empresa y de las estrategias hasta el momento utilizadas para lograr una participación activa de los empleados.

Motivaciones personales

Tomé contacto con la Economía de Comunción en la Libertad a través de una serie de seminarios. Me cautivaron las experiencias de los empresarios que hacían de sus empresas un medio para hacer de la economía un espacio más humano y solidario. Pude trabajar en dos empresas que adhieren a esta lógica, y actualmente participo de un equipo formado por jóvenes que trabajan en la difusión de la EdC a nivel internacional. Todo esto para decir que no soy observadora externa al fenómeno, sino que tengo una vinculación experiencial y afectiva con el proyecto. Y es justamente dicha vinculación la que me suscitó el deseo de realizar un aporte desde el campo de estudio de la Comunicación.

Estado del arte

Desde sus inicios, la EdC ha suscitado el interés por parte de la academia; es así que el proyecto se ha incorporado a los programas de estudio de algunas universidades y se han desarrollado más de 300 tesis y tesinas sobre el tema en todo el mundo.

Entre las múltiples tesis escritas sobre la EdC, son cinco las desarrolladas desde el campo de la comunicación. Dos en Italia, una en Bolivia y dos tesinas en la UNR para la carrera Comunicación Social de la facultad de Ciencia Política y RR.II. Las tesis realizadas en Italia estudian el aporte de la EdC a la cultura de la responsabilidad social y el perfil de la comunicación en las empresas del proyecto a través del estudio de caso; la de Bolivia profundiza el tipo de comunicación que la puesta en práctica de la EdC suscita en la empresa, estudiando el caso de una empresa brasilera desde una metodología cuantitativa.

Las dos tesinas realizadas por alumnos de Comunicación Social de la UNR desarrollaron principalmente el estilo de comunicación que genera el proyecto. El Lic. Andrés Romagnoli, realiza un recorrido de tipo exploratorio por la lógica y la racionalidad del proyecto, el tipo de comunicación y relaciones humanas de las empresas de EdC y finalmente una comparación entre algunas teorías de gerenciamiento contemporáneas y la propuesta de EdC, todo ello ilustrado con ejemplos. La Lic. Jimena Zoni, por su parte, estudia el caso de una empresa de EdC: la comunicación y la comunión desde el estudio las prácticas concretas de una inmobiliaria de nuestra ciudad. El marco teórico de dichas tesinas es similar al de este trabajo.

Nos interesa situarnos en un punto de la tesina del Lic. Romagnoli vinculado con la temática de la presente tesina, pues será para nosotros punto de partida.

Explicando cómo se propone a los miembros de la organización la cultura promovida por la EdC, Romagnoli dirá:

“Compartir estos valores, de los que no siempre participan todos de antemano, implica un trabajo de inclusión de los miembros a la organización que, en el caso de las empresas de EdC, no se trata tanto de un curso de inducción formal, sino, más bien de un sumergirlo en su sistema de valores vividos hacia dentro y hacia fuera de la organización. La incorporación de estos valores se da de manera natural, sin demasiadas proclamas, simplemente como el agua para el pez de la que no se percata existe aunque es la que permite su subsistencia” (Romagnoli, 2000:22).

Esta afirmación realizada hace poco más de diez años hablaría de empresas que a través de su gestión y sus prácticas, fomentan la cultura de la Comunión.

La pregunta que podríamos plantearnos ahora es: **¿puede la modalidad de comunicación**

planteada por Romagnoli complementarse con una comunicación explícita y planificada de la EdC?

En los últimos años, ante el rápido crecimiento de algunas de las empresas y el consecuente aumento en el número de sus miembros (que difícilmente adhieran desde un principio a la cultura propuesta por EdC, sobre todo cuando el rápido crecimiento impide una atenta selección desde el aspecto motivacional) el empresario de Economía de Comunidad se encuentra ante un desafío: “El desafío cultural” (Bruni, 2000:8).

Los organigramas se modifican, las decisiones estratégicas no serán tomadas exclusivamente por el empresario sino por gerentes, team leaders, etc. Del mismo modo, el contacto con los clientes y proveedores estará a cargo de diversos miembros de la empresa. Dada esta situación, la implicación de las personas en el proyecto de la empresa es el gran problema y la gran oportunidad para los empresarios. ¿Cuáles han sido los caminos elegidos por las empresas hasta el momento?

La comunicación de la EdC, tendencias

La realidad es que no hay un criterio uniforme respecto a comunicar o no la EdC de modo explícito, ni sobre el modo de hacerlo. Cada empresa ha elegido su propio camino, con experiencias de lo más variadas.

Una consultora italiana de EdC, Rainbow de Elisa Goldin, diseñó un programa de comunicación y formación cuya base son los “lineamientos generales para operar una empresa de EdC”². Se trata de un curso de ocho jornadas de periodicidad mensual, con un posterior monitoreo de los resultados y la escucha sistemática a la organización para el diseño de herramientas tendientes a profundizar la cultura propuesta. El eje de la capacitación es “(...)hacer a las empresas redescubrir, elaborar y difundir ideas y estilos de empresa, pero sobre todo dar visibilidad a todas las formas de valor producido”, no solo el económico sino el humano y social, explica Goldin.

Lo que hace Raibow en la empresa es poner en marcha un camino en el que las personas involucradas puedan reconocerse como grupo dotado de una identidad, esto gracias a la posibilidad de compartir momentos y de experimentar el apoyo recíproco.

El método llamado Rainbow score, que trascendió los límites de la EdC en su implementación, fue llevado a la práctica en varias empresas europeas pertenecientes al proyecto con muy buenos resultados. Tal fue el caso de E.C.I.E., empresa italiana de iluminación de vehículos.

Lo que se observó en la empresa E.C.E.I es que la simple conciencia de las diversas dimensiones del valor (capital económico, relacional, cultural, ambiental, social, humano) tiene

² Ver anexo.

su importancia en el momento en el que se vuelve estímulo para el cambio. Esta conciencia contribuyó a acrecentar el deseo de participación (Carlotti, 2006: 80, 81).

Citamos este caso ya que es una de las pocas empresas en las que se ha desarrollado una comunicación planificada de la EdC al interior de la organización. La mayor parte de las empresas la comunican en función del interés demostrado por los empleados o bien cuando encuentran una circunstancia propicia. Sin embargo, hay numerosas empresas que, por diversos motivos, aun no han comunicado a los empleados la pertenencia al proyecto.

Carlotti (2006), publicista italiano, decidió buscar para su tesis de grado una empresa de EdC en la que la mayoría de los miembros participaran del proyecto, y se encontró con la situación de que muchas de las empresas de su país no se habían embarcado aún en la comunicación de la EdC: la adhesión era un asunto de los dirigentes, que silenciosamente donaban una parte de sus utilidades.

En las entrevistas a los empresarios, Carlotti (2006) pudo identificar algunos de los motivos que llevaban a la opción de no comunicar la EdC; los principales fueron los siguientes:

- En algunos casos se manifestaba cierto temor de que una forma de comunicación formal y completa pudiera llevar a respuestas contraproducentes: que los empleados, una vez que sepan que al empresario no le interesan principalmente las ganancias y la productividad, se muestren menos estimulados a trabajar bien; que por no adherir al proyecto se comprometan menos con la empresa; que comenzaran a hacer reclamos de cualquier tipo apoyándose en la posición moral declarada de modo explícito por el empresario, instrumentalizándola.
- Otro factor interesante que ha bloqueado las iniciativas de comunicación en más de un caso es la profunda adhesión espiritual del mismo empresario. Muchos de los empresarios tienen una participación activa en el movimiento de los Focolares³ que dio origen al proyecto, y una intensa fe en Dios, reconociendo en la actividad de la empresa signos de la providencia divina cuando la empresa pone el amor al prójimo como primera ley (tal como promete el evangelio). Esta convicción no representa un factor negativo en absoluto. Sin embargo, varios de estos empresarios se descubren incapaces de comunicar la EdC sin hablar de Dios o de la religión Católica. En otras palabras, existe el temor de que un tentativo de comunicación pueda ser interpretado como la imposición de una moral cristiana en el ambiente de trabajo.

³ El Movimiento de los Focolares difundido en los cinco continentes, se presenta con la fisonomía de un pequeño pueblo, de etnias, culturas e idiomas distintos. Cuenta con alrededor de cuatro millones de miembros, gente de las más variadas profesiones y condiciones sociales, tradiciones cristianas, religiones y creencias, que se compromete a ser la semilla de un mundo más solidario, de un mundo unido. El objetivo principal es trabajar por la unidad respetando la diversidad. Disponible en <http://www.focolares.org.ar>

- Otros emprendedores no comunican la EdC porque no saben cómo, no reconocen en su persona habilidades de comunicación.
- Empresas muy nuevas han optado por primero vivir la cultura de la EdC sin muchas proclamas y cuando sea una realidad palpable comunicar la propuesta (Carlotti, 2006: 94-97).

Lo que Carlotti (2006) notó como rasgo común en todas estas empresas, incluso las que no hacían explícita la adhesión, es que intentaban comunicar la EdC de modo implícito, a través del ejemplo del emprendedor, las elecciones cotidianas de gestión, y los comportamientos que son manifestaciones tangibles de una cultura de comunión (solidaridad, atención a las dinámicas sociales internas, importancia atribuida al desarrollo de las personas, por citar algunos).

Volviendo a los casos en los que sí se ha comunicado la EdC, encontramos que algunas organizaciones han optado por realizar capacitaciones formales o talleres para presentar la EdC a sus miembros, como es el caso de Inarch, una constructora de la ciudad de Buenos Aires. Otro modo de hacer partícipes del proyecto a los empleados ha sido invitarlos a los congresos anuales de EdC, como es el caso de Terri Citrus, de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Hay empresas que desde la entrevista inicial comunican a los postulantes la adhesión de la empresa y la forma de trabajar por la que han optado, tal es el caso de Mundell & Associates Inc. Pero, como ya ha sido mencionado, en la mayoría de los casos la comunicación del proyecto se ha llevado a cabo con prácticas asistemáticas, que respondían a las oportunidades vislumbradas por el empresario.

Todo esto no hace más que confirmar la ausencia de una regla general o un método único para la comunicación de la EdC. Sin embargo, lo que se puede ver entre los empresarios de EdC es un profundo respeto hacia el modo de comunicar elegido por las demás empresas o incluso hacia la preferencia de no hacer explícita la adhesión al proyecto de otras; reconocen que cada empresa tiene una realidad distinta, y por ello no hay una forma en particular que esté mal vista.

Tal como dijimos con anterioridad, las empresas con motivaciones ideales no se pueden comprender si no se tiene en cuenta el ideal que da sentido a las decisiones y actitudes de los directivos.

Toda gestión comunica, como lo ha dicho Daniel Prieto Castillo. Por ello, cabe preguntarnos si en las empresas cuyos miembros aún no conocen el proyecto, una invitación explícita o una estrategia de comunicación de la EdC caería en un terreno preparado por la puesta en práctica silenciosa de los valores, por el estilo de gestión que llevó adelante hasta el momento y por una imagen positiva de la empresa.

Planteo del problema

El escenario planteado nos suscita una serie de preguntas, sobre las que reflexionaremos en el presente trabajo:

- ¿Cómo se debería comunicar la propuesta de EdC al interior de las organizaciones que adhieren al proyecto?
- ¿Es necesario lograr la implicación de todos los miembros de la empresa para lograr el éxito del proyecto?
- ¿Qué significa la pertenencia al proyecto desde la perspectiva de los empleados?
- ¿Qué lugar ocupa la EdC en la construcción de la identidad de la empresa y de qué modo se cristaliza en su cultura?
- ¿Qué significa para los empleados de las empresas ser parte de una red de empresas internacional como la EdC?
- ¿Cuándo llega el momento de hacer una invitación explícita a los empleados a participar del proyecto?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de hacer explícita al interior de la empresa la opción por la EdC?
- ¿Es pertinente realizar una planificación para la comunicación de la EdC o es más efectivo actuar en función de las situaciones-oportunidades?

Para intentar responder estas cuestiones, decidimos **estudiar la empresa Dimaco S.A.**, de la ciudad de Paraná, una distribuidora de materiales de construcción. Elegimos este caso pues se trata de una organización en crecimiento, que ha duplicado su cantidad de personal en los últimos dos años. En la actualidad un alto porcentaje de sus miembros adhiere explícitamente al proyecto, al punto que un grupo de empleados de la compañía se ha auto-organizado para llevar a cabo reuniones quincenales con empleados de otras empresas de EdC; un espacio para profundizar la formación, intercambiar experiencias y entender juntos cómo poner en práctica la lógica propuesta por EdC desde el lugar que les toca en la empresa. Es por este nivel de participación e implicación de los empleados que estamos ante un caso propicio para el estudio.

Surge entonces una pregunta que busca responder a los ejes planteados:

- ¿Cómo se comunica la propuesta cultural y de gestión de EdC al interior de Dimaco S.A.?

Indagaremos el recorrido que ha hecho la organización para llegar a la situación actual, de qué modo se ha ido comunicando el proyecto, y las perspectivas futuras al respecto. Estudiaremos este caso no con intenciones de realizar generalizaciones, sino para obtener conocimiento desde lo particular.

Como consecuencia de la investigación, comprenderemos si es pertinente intervenir activamente en la empresa Dimaco SA diseñando lineamientos a seguir en materia comunicación de la EdC.

El objetivo de la presente investigación es que nuestra reflexión sirva de aporte a las empresas de EdC que se han embarcado en la comunicación explícita del proyecto a sus miembros.

Objetivos generales

- Analizar el proceso de comunicación de la propuesta cultural y de gestión de EdC al interior de una empresa.
- Reflexionar en torno a la decisión de planificar la comunicación de la EdC, con miras a la implicación de los empleados.
- Diseñar una propuesta comunicacional para la empresa elegida, tendiente a potenciar la comunicación de la EdC.

Objetivos específicos

- Describir de qué manera se ha comunicado el proyecto EdC al interior de la organización Dimaco SA de la ciudad de Paraná.
- Analizar el nivel de articulación existente entre la propuesta cultural y de gestión de EdC y la identidad y cultura corporativas de la empresa Dimaco SA.
- Indagar la identidad de Dimaco SA percibida por los miembros de la propia empresa.
- Examinar el nivel de identificación de los miembros de Dimaco SA con el proyecto empresarial de la misma.
- Identificar las fortalezas de Dimaco en materia comunicación de la EdC.
- Diseñar una propuesta comunicacional para Dimaco S.A. tendiente a potenciar los esfuerzos ya realizados para la comunicación de la EdC, o bien a planificar de manera estratégica lo que se ha hecho de forma espontánea.

Marco teórico

Estamos posicionados en lo que algunos autores llaman el “**Paradigma de la complejidad**”, que “en lugar de aspirar a la episteme (el conocimiento de las cosas verdaderas) aspira a la frónesis: una sabiduría acerca de cómo funcionan las cosas en el mundo y cuál debería ser la forma de nuestro conocimiento (inteligencia reflexiva)” (Pearce, 1998:281).

Además de sus principios de **inteligibilidad a partir de lo local y de lo singular**, y del reconocimiento de una **causalidad compleja** de los fenómenos, el aporte principal del paradigma de la complejidad radicaría en las finalidades de una investigación que tiene sus bases en este paradigma: la finalidad no sería solo la comprensión (finalidad del paradigma interpretativo), sino el **comprender para hacer, innovar y repensar**; el profundo diálogo y retroalimentación de teoría y práctica.

Por lo analizado y siguiendo un enfoque orientado a la complejidad, inspirado por Morin, seguramente tendríamos que asumir primero que el **lenguaje** construye el mundo, no lo representa, ya que no es posible representar el mundo tal como es con anterioridad a la representación; el lenguaje tiene un efectivo aspecto formativo: la construcción de mundos humanos. El lenguaje impregna la totalidad, pero no coincide con esa totalidad. Por ello no se limita a la transmisión de mensajes, de información. La comunicación deviene el proceso social primario (Maturana – Barnett Pearce, 1998:271-272).

Según Flores (1994), el lenguaje y las redes de conversaciones que aquel hace posible, son el fundamento de las relaciones sociales y por lo tanto también de las organizaciones. Las conversaciones serán desde esta perspectiva, la unidad mínima de interacción social orientada a la ejecución de acciones y a la generación de posibilidades futuras. Este autor clasifica a las conversaciones en dos tipos principales:

- Las conversaciones para la acción
- Las conversaciones de posibilidades

Las conversaciones para la acción comprometen a actuar. Éstas incluyen dos movimientos básicos o actos ilocucionarios, las promesas y las peticiones. “Alguien hace una petición y alguien hace una promesa (...) es así como se hacen las cosas en el mundo”. Pero para que estos compromisos con la acción futura se cumplan en la realidad, se necesitan lo que el autor denomina condiciones de satisfacción, que son simplemente “las condiciones bajo las cuales se cumplirá una petición o una promesa” (Flores, 1994: 45).

Las conversaciones de posibilidades, que producen oportunidades para comprometerse en la

acción, incluyen dos movimientos: afirmación y declaración. La afirmación es descriptiva y establece lo verdadero, debe ser apoyada en evidencias. En cambio, “una declaración no es decir que algo es así, es hacer que algo sea así”; crea una realidad a través del propio acto (Flores, 1994: 46).

La Comunicación

Para construir este concepto, consideramos útil reflexionar sobre una definición presente en el sentido común: la comunicación es transmisión de información. Hemos naturalizado esta conceptualización que tiene un origen histórico y es producto de un modelo teórico determinado.

Durante mucho tiempo comunicación e información se han usado indistintamente, reduciendo la comunicación a la mera transmisión de un mensaje. Esta concepción correspondería al modelo informacional de la comunicación que supone un circuito cuyas dos instancias, el emisor y el receptor, estarían en el mismo plano, con un mensaje que circula entre instancias análogas. El máximo de comunicación, según este modelo, funcionaría sobre un máximo de información y este sobre la univocidad del discurso (Barbero, 1987: 223). La información, en este marco, se presenta como un camino sólo de ida, donde alguien emite con la intención de que otros lo acojan pero sin interesarse por la respuesta que los destinatarios puedan dar a partir de lo recibido.

Concebir la comunicación como transmisión de información deja fuera cuestiones fundamentales, tales como: la cuestión del sentido y sus condiciones sociales de producción; la cuestión del poder, de las luchas por la hegemonía del discurso que “articula el sentido en la sociedad” (Barbero 1987: 224); y la dimensión del conflicto, considerado por el modelo informacional como residuo de ambigüedad. Esta concepción disuelve finalmente lo político de la comunicación, en tanto “asunción de la opacidad de los social a través de la red de mediaciones y de la lucha por la construcción del sentido de la convivencia social” (Barbero 1987: 224).

Para evitar este reduccionismo, nos resulta de gran utilidad la distinción acuñada por Villafañe:

“Informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos; comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participan” (Villafañe, 1999: 302).

Entendemos la **comunicación** como diálogo, en la medida que es un encuentro de interlocutores que buscan la significación de los significados, es producción de sentido que se hace críticamente (Freire, 1988:79).

¿A qué nos referimos al hablar de “producción de sentido que se hace críticamente”? Un código

común no garantiza una comunicación efectiva, pues los actores están inmersos en matrices socioculturales⁴ diversas; todo mensaje se completa en el momento que se consume y es en ese momento cuando cada persona pone en juego todo su bagaje. A modo de ejemplo, el significativo “pobreza” podrá evocar muy diversos significados entre distintos actores, convirtiendo la “ayuda al pobre” en asistencialismo, filantropía, acto de justicia o fraternidad según lo que “pobre” represente para cada uno.

La efectividad de la comunicación tendrá que ver con la negociación de los significados, con la articulación del espacio de la producción y del espacio del consumo. Dicha articulación se produce en la dimensión comunicativa, es decir, en las relaciones. Las conversaciones serán la categoría teórica llave que nos permitirá trabajar desde las relaciones.

La comunicación es para nosotros el proceso colectivo de creación de sentido, y por lo tanto, como desarrollaremos a continuación, asume un rol fundamental en las organizaciones y pone en juego procesos que consideramos centrales para nuestra investigación.

Las organizaciones

Nos preguntamos “qué son las organizaciones”, afirma Fernando Flores (1996), no sólo para llegar a una definición más acabada, sino “para abrir oportunidades de rediseñarlas” (Flores, 1996:38). Y esta es la perspectiva que nos parece pertinente asumir.

Bajo el entendimiento dominante vemos a las organizaciones como un “conjunto de individuos que cooperan para satisfacer deseos individuales y colectivos” (Flores, 1996:39). La primera apreciación que haremos respecto de esta definición es que nos aceptamos a nosotros mismos como un conjunto de deseos.

Para repensar la organización, necesitamos en primera instancia una “reconstrucción ontológica”: volver a abrir la pregunta de quiénes somos, y así generar la oportunidad de determinar nuestro ser y nuestro estar juntos (Flores, 1996:40).

La Economía de Comunión ha avanzado en definir su ontología, su comprensión de lo que significa ser humano: considera al hombre como un ser relacional. Con este supuesto ontológico es que podemos afirmar, junto a Leonardo Schvarstein (1991), que la esencia de las organizaciones no serán los individuos sino las relaciones que entre ellos se establecen, es decir, la comunicación (Schvarstein,1991:15). Es la relación y no la suma de elementos la que determina el sistema-organización: una mesa será una mesa siempre que sus componentes se

⁴ Llamamos **matriz sociocultural** al esquema básico que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo social, ésta programa en cada grupo un sistema de percepción-acción. Se trata de los saberes, representaciones, los modos dominantes de comunicación, los intereses y necesidades prioritarias, los espacios de circulación y consumo, el mundo de vida de los actores (Massoni y Mascotti, 2001: 226).

interconecten, si dividimos sus partes el sistema ya no podrá ser reconocido como una mesa porque perdió su organización (Mariotti, S/F).

No se trata por lo tanto de un objeto estático sino de un fenómeno social producido en el lenguaje. Desde este punto de vista es que definiremos a las empresas, un tipo determinado de organizaciones, como “formas sociales de redes de compromisos en las que el hombre encuentra su significado histórico, creando relaciones con otros y con él mismo. Son entonces consideradas como una red de conversaciones” (Flores, 1996: 29).

Por lo tanto, las organizaciones no podrán ser entendidas como meras burocracias o instituciones sino como fenómenos políticos, pues son un lugar donde es posible discutir sobre “cómo vivir juntos socialmente”:

“La política es la discusión mediante la cual determinamos nuestro ser social. En política nos preguntamos qué clase de interacciones debemos tener unos con otros; qué clase de conversaciones sostendremos y como llevaremos a cabo esas conversaciones. Las organizaciones son uno de esos lugares donde es posible tener ese tipo de conversaciones” (Flores, 1994:39).

Por lo general, nos convertimos en víctimas de nuestra propia comprensión sobre quiénes somos y cómo deberíamos estar juntos. Incluso estando insatisfechos con la vida organizacional, la mayoría de nosotros se resigna ante la incapacidad de hacer algo. Naturalizamos ciertas conversaciones olvidando la naturaleza dinámica y autopoietica⁵ de las organizaciones. Reconocer a la organización como red de conversaciones, esencialmente hecha por personas que pueden decidir que clase de relaciones establecer, es el primer paso para diseñar empresas más humanas.

Indagaremos acerca de cómo la organización Dimaco S.A. se piensa a sí misma, sus conversaciones y el lugar de la EdC en la organización.

Comunicación interna y externa

Hay organizaciones en las que los límites de lo interno y lo externo se vuelven difusos. A modo de ejemplo, en la actualidad, las tercerizaciones, alianzas y redes informáticas vuelven borrosas las fronteras (Schvarstein, 1998:36).

⁵ **Autopoiesis** es un término derivado del griego *poiesis* que significa producción, por lo que autopoiesis significa auto-producción. Fueron Varela, Maturana y Uribe quienes utilizaron este término por primera vez en 1974 para referirse a los seres vivos. Un sistema autopoietico es productor y producto a la vez. No obstante el determinismo estructural del sistema, no hay predestinación, los seres vivos producen a sí mismos indefinidamente, su estructura cambia constantemente (y en congruencia con las modificaciones del entorno, pues son sistemas autónomos y dependientes a la vez). Aplicado a la organización podríamos afirmar que “el mundo en que vivimos es el mundo que construimos con nuestras percepciones, y es nuestra estructura la que nos habilita a tener esas percepciones”, estructura que, como dijimos, cambia todo el tiempo.

En el caso de las empresas de EdC, no es tan fácil dilucidar lo interior y lo exterior, no tanto por la integración con otras organizaciones a nivel de los procesos, sino por la relevancia de la relación con el contexto en la construcción de la identidad de la propia organización.

Por su misma definición, las empresas de EdC ponen el acento en las relaciones significativas dentro y fuera de la empresa. Es fundamental la construcción de una comunidad al interior de la empresa, pero también la apertura a la comunidad local de la que la organización se siente parte y con la que mantiene múltiples interacciones; estas empresas encuentran su significado en la creación de relaciones significativas con la competencia, proveedores y clientes y fundamentalmente en el trabajo por los pobres⁶. Las acciones de la organización se orientan hacia el bien común. Por lo tanto los límites con el contexto no son fáciles de delimitar.

Por otra parte, las empresas de EdC forman parte de una red internacional, una estructura que posibilita el intercambio, la circulación de noticias, y el trabajo en red. Lo que comenzó en los '90 con una revista de alcance internacional, congresos, cartas y conexiones telefónicas, ha atravesado un proceso de transformación gracias a la mediación de las nuevas tecnologías de comunicación. Estas tecnologías han permitido la formación de una comunidad virtual, posibilitadora de acciones antes impensadas: intercambio de material, encuentros vía Skype, organización de actividades desde distintos puntos del globo; la creación de una interfase para empresarios de EdC con espacios para foros, comunicación de experiencias, presentación de la propia empresa; la recopilación de un gran porcentaje del material disponible y noticias de todo el mundo sobre la EdC en una Web oficial; etc. Las TIC's han colaborado en el fortalecimiento de la comunión y la comunicación entre las empresas a nivel global.⁷

A nivel local hay comisiones de EdC que nuclean a las empresas, favorecen el intercambio, y son nexos con la comisión internacional; los empresarios y empleados participan de reuniones periódicas en las que intercambian experiencias de sus empresas, tanto como dificultades, logros y proyectos.

⁶ La EdC propone a aquellos que tienen dificultades económicas u otras necesidades (formación, derechos, etc.) una forma de ayuda que se basa en el principio de subsidiariedad y sobre todo en la reciprocidad. Lo primero que se le ofrece al "pobre" es una relación nueva y después se interviene con ayuda material. Disponible en <http://www.edc-online.org/es/quienes-somos/beneficios-en-comunion/ayuda-a-los-necesitados.html>

Irene de Vasilachis en su estudio sobre las representaciones de la pobreza, (ver Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales, Gedisa, Barcelona, 2003) reconoce dos componentes de la identidad: uno esencial, común a todos los individuos y que permite la identificación de cada uno como un igual, y otro de carácter existencial, que da cuenta de lo que legítimamente lo distingue. Habla de una privación de identidad desde el momento en que para definir a las personas en situación de pobreza, se toman como esenciales elementos que serían existenciales violando el principio de igualdad esencial entre los seres humanos. Se propicia de este modo a conformar comunidades de pertenencia distanciadas, con claros límites entre el "nosotros" y el "ellos".

La primera cura es entonces la relación misma. De hecho, la EdC no intenta ser un proyecto de asistencia, donde se verifica una asimetría entre quién da y quién recibe, sino un proyecto donde es la comunidad la que resuelve sus propios problemas, donde se da y se recibe con igual dignidad.

⁷ Ver <http://www.edc-info.org> y <http://www.edc-online.org>

A su vez, muchas empresas forman parte del programa de pasantías para jóvenes, por lo que reciben jóvenes de otros países que llegan a aprender sobre el funcionamiento de las empresas de EdC. La llegada de un pasante extranjero es muestra de la internacionalidad del proyecto.

Por todo lo anterior podemos concluir que las empresas de EdC son organizaciones abiertas, tanto por la relevancia del afuera en la construcción de identidad, como por la pertenencia a redes locales e internacionales que desdibujan, en cierta forma, los bordes de la empresa.

Identidad Corporativa

La identidad es el “ser” de la empresa, su esencia. Dicho “ser” será dinámico, pues aunque posee atributos de naturaleza permanente, otros son cambiantes e influyen sobre los primeros resignificándolos (Villafañe, 1999). Esta caracterización se corresponde con nuestra visión autopoietica de la empresa, que la reconoce como un organismo vivo, producido y auto-productor.

Según Justo Villafañe (1999), la identidad se conforma por una serie de atributos agrupados por el autor de la siguiente manera:

Atributos permanentes:

- La actividad productiva o identidad sectorial.
- Competencia técnica y comercial o identidad mercadológica.
- La historia de la organización o identidad diacrónica.
- La naturaleza societaria o identidad mercantil.
- El corpus social o identidad social.

Atributos que definen la estrategia empresarial:

- Visión estratégica.
- Misión.
- Proyecto empresarial.

Atributos asociados a la cultura corporativa:

- Los comportamientos explícitos.
- Los valores compartidos.
- Las presunciones básicas.

(Villafañe, 1999: 20)

Entre esta serie de componentes, los rasgos estructurales que mejor definen la identidad de la organización serán: La historia de la organización, desde su fundación al presente; el proyecto empresarial, y finalmente, transversal a los dos anteriores, la cultura corporativa.

Tomaremos algunas de estas categorías que nos permitirán pensar a Dimaco S.A. como

organización atravesada por los valores de la EdC.

Proyecto empresarial

Este componente estructural de la identidad corresponde a la situación actual de la empresa, es la estrategia operativa que la organización desarrolla para cumplir su misión. Es por lo tanto mutable, pues la estrategia deberá adaptarse constantemente a las circunstancias del entorno en el que la empresa opera.

Justo Villafañe reconoce tres hechos que definen el proyecto empresarial, estos son:

- La filosofía corporativa, es decir, los valores asumidos por la organización para su desenvolvimiento productivo (los work values);
- La orientación estratégica genérica que rige la actividad empresarial (los principios de acción);
- Las políticas de gestión, es decir, la concreción de todo lo anterior en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales y formales de la compañía (Villafañe, 1999:19).

Toda gestión, toda acción de la empresa comunica, habla de nosotros, de lo que somos y de lo que queremos ser, como personas y como organización (Uranga, 2004).

Las empresas de EdC proponen un modelo de gestión basado en una serie de work values, que algunas empresas han llamado “Esquema Raibow”. Una gestión orientada a la comunión es uno de las prioridades del proyecto.

Cultura corporativa

En el discurso introductorio a los premios Eikos en el año 1999, el español Joan Costa define la cultura corporativa como la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa.

Este componente de la identidad es el más vinculado con la naturaleza humana. Se trata de “la construcción social de la identidad de la organización (...) quiero decir que la organización, las personas que la habitan, construyen significados, dándole un sentido particular a los hechos que definen la identidad” (Villafañe, 1999: 127).

Villafañe (1999) reconoce que, al igual que las personas, las organizaciones poseen una suerte de “psique” con diferentes niveles más o menos expresamente manifiestos:

- El de los **comportamientos explícitos**, visibles y fácilmente cambiantes, pues se puede acceder a ellos. Este nivel se correspondería con la conciencia de la organización,

compuesta de hechos observables pero sin voluntad comunicativa tales como la manera de gestionar el poder y la participación en la organización, las formas de socialización de los nuevos miembros, el entorno físico, el lenguaje, las normas escritas, conductas no verbales, la imagen personal, las ceremonias corporativas, los premios y los castigos, y la relación con la tecnología.

- El nivel de los **valores compartidos**, que supone pautas de comportamiento más o menos conscientes y no siempre identificadas. Estos principios funcionarían como una suerte de ideología corporativa no relacionada directamente con la actividad productiva. Estaríamos en un nivel que podríamos llamar preconsciente de la organización, donde encontraremos entonces las pautas de acción validadas dentro de la empresa, las normas consuetudinarias y las costumbres.
- Finalmente, las **presunciones básicas** o supuestos subyacentes que se encuentran en el nivel más profundo de la cultura. Serán estas creencias, que constituyen el nivel inconsciente de la psique corporativa, las que orientan la conducta, la manera de pensar y percibir la realidad de los miembros de la empresa. Las presunciones sobre las personas en particular y sobre el género humano en general; las ideas sobre el valor del tiempo y del espacio; la visión del éxito y del fracaso; aquellas referencias no escritas sobre lo que está bien y lo que no se debe admitir; las convicciones sobre la naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización; todas ellas serán el trasfondo invisible sin el cual muchos de los comportamientos, incluso los comerciales, productivos, o el mismo modo de gestionar la empresa, no podrían ser comprendidos.

Estos tres niveles se corresponderían, de manera simplificada con tres dimensiones: el “hacemos” (comportamientos explícitos), el “pensamos” (valores compartidos) y el “somos” (presunciones básicas). La cultura corporativa impregna todos los resquicios de cualquier organización hasta el punto de constituir la principal influencia sobre los modos de hacer y pensar.

Este ser-pensar-hacer compartido, en otras palabras, una cultura no fragmentada y fuerte, será una herramienta clave para la cohesión interna en la organización, para la implicación del personal en el proyecto corporativo, y para determinar el clima interno que pueda contribuir al consenso generalizado sobre las tareas y a la autorregulación.

Imagen corporativa

La identidad de la empresa, así como sus diferentes modos de relacionarse y de comunicar, proyectan hacia fuera una determinada imagen. “La imagen de empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones,

relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que actor social” (Costa, 2003: 55). Es decir, la imagen es un producto de causas diversas que de un modo u otro son *asociadas entre sí y con la empresa*, que es su elemento inductor y capitalizador. Podríamos utilizar por lo tanto la siguiente definición:

“La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2003: 53).

Comparte esta visión Justo Villafañe (1999), quién considera que la imagen debe ser entendida como una globalidad, como la suma de experiencias que alguien tiene de una institución, tal es así que la importancia de cada uno de sus componentes se diluiría en comparación con la integración de todos ellos:

“Qué importancia puede llegar a tener en la imagen corporativa de una empresa una comunicación muy cuidada o una identidad visual excelente, si su servicio de atención al cliente es deficiente, si con frecuencia se ve inmersa en escándalos financieros o si, continuemos con los ejemplos negativos, sus empleados mantienen unas altas cuotas de conflictividad laboral” (Villafañe, 1999: 30).

Esta apreciación lleva a subrayar la cotidianidad de los procesos de formación de imagen, pues todo acto de la empresa, ya sea con o sin intención comunicativa, deberá ser leído en términos de imagen.

Villafañe (1999) agrupará la multiplicidad de inputs emitidos por la empresa en tres conjuntos:

- El comportamiento corporativo
- La cultura corporativa
- La personalidad corporativa

El primer conjunto, que corresponde a “las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo”, lo que McKinsey llama las *eses duras* (structure, strategy, systems), proyectará una “imagen funcional” de la empresa. (Villafañe, 1999:31)

El segundo grupo, el de las manifestaciones de la cultura corporativa, es aquel relacionado a las personas en el interior de la organización; pues como ya hemos dicho, la cultura corporativa es ni más ni menos que la construcción social de la identidad de la organización. El conjunto de inputs provenientes de este nivel proyectarán una “imagen interna o autoimagen” (Villafañe, 1999:32) que tendrá su reflejo en la imagen corporativa.

Y por último, la **personalidad corporativa**, que es “el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una ‘imagen intencional’ entre

sus públicos a través, principalmente, de una identidad visual y de comunicación” (Villafañe, 1999: 32).

La imagen corporativa será la integración de estas tres imágenes previas -funcional, interna e intencional- en la mente de los públicos.

Nos gustaría agregar una dimensión que, a nuestro entender, Villafañe (1999) no explicita, y es la dimensión de la negociación. Esta imagen, que se encuentra en la mente de los individuos, no es sólo el resultado de la recepción de una serie de inputs producidos por la empresa. Se trata más bien de un encuentro entre la empresa en tanto actor y los individuos, que configurarán dicha imagen según su cuadro de valores, motivaciones, expectativas, preferencias, sistema de significación y estilo de vida (Costa, 2003: 53). Y nosotros agregaríamos todavía, no pensamos en los públicos como individuos aislados cuya participación en el proceso de la formación de la imagen se reduciría a pasar los inputs por un filtro psicológico, sino como actores con diversas matrices socioculturales, que serán protagonistas, y no solo receptores pasivos, de esta construcción simbólica que es la imagen corporativa.

Entonces, “dada la naturaleza psicosociológica de la imagen, la misma no podrá ser tratada como una cosa u objeto: la empresa solo puede gestionarla indirectamente por medio del significado y la coherencia de sus acciones y comunicaciones” (Costa, 2003: 53).

Diseño organizacional de las empresas de EdC

La orientación estratégica y el modo de organizarse de las empresas de EdC dependerán de la decisión de los empresarios. Dicha orientación será lógicamente mutable de acuerdo a las circunstancias del entorno. Sin embargo, los empresarios y emprendedores que adhieren a EdC optan por la comunión como valor fundamental.⁸ Tal elección se refleja en los diversos aspectos de la gestión empresarial.

La socióloga brasilera Vera Araujo (2011) hace la salvedad de cuales son las connotaciones del volverse “comunidad de personas” en una empresa. En necesario que esa comunidad unida por relaciones auténticas, tienda con eficacia hacia objetivos positivos. Es posible, sobre esta base, establecer toda una serie de valores en los roles y en las funciones específicas de una empresa. Y estos valores, sobre la prueba de los hechos “pueden estimular la creatividad y la innovación por concebir estructuras y reglas conformes a la dignidad de las personas y de la vida de la

⁸ “Para hablar en términos simples, la *comunión* nace donde las personas establecen relaciones verdaderas, llenas de sentido, (...) impregnadas del esfuerzo constante de darse al otro, cualquiera ese otro sea, y del esfuerzo de superar cada individualismo egocéntrico para tender a una alteridad abierta y recíproca. (...) Este desafío (la comunión) consiste en suscitar en primer lugar en sí mismo, y luego poco a poco entre todos, el deseo de ser comunidad. Una comunidad que no es conformismo ni simple asamblea, sino voluntad de ayudarse los unos a los otros y de darse reciprocamente.” (Araujo, 2011)

comunidad” (Araujo, 2001).

Inspirada en esta búsqueda de un diseño organizativo que sea facilitador de la comunión, Bettina Gonzalez, de Boomerang Viajes, una empresa argentina de EdC ideó el siguiente organigrama circular.



Fuente Boomerang viajes.

“La idea es poner en relación a las diversas áreas, cada tarea implica el trabajo en equipo junto a algún otro sector”, afirma Bettina. La dirección de la empresa oficiaría fundamentalmente la coordinación. “Si en la empresa no se da a la posibilidad a los empleados de trabajar juntos, ¿cómo se construyen los bienes relacionales?”, explica al empresaria.

Una gestión orientada a la comunión es uno de las prioridades del proyecto. Es por esto que las empresas de EdC proponen un modelo de gestión basado en una serie de work values, que algunas empresas han llamado “Esquema Rainbow”, hoy sistematizados en los Lineamientos generales para la conducción de empresas de EdC (ver Anexo) ⁹.

En el esquema Rainbow, las diversas dimensiones de la gestión se representan con un color del arco iris y para cada dimensión se identifican una serie de work values.

- Gestión y operaciones internas: Rojo
- Relaciones externas: Anaranjado
- Cultura y valores corporativos: Amarillo
- Calidad de vida y medio ambiente: Verde
- Armonía en el ambiente laboral: Azul

⁹ Los lineamientos generales para la conducción de empresas de EdC fueron desarrolladas por la comisión internacional de EdC. Dicho material ha sido elaborado en base al estudio de las empresas que adhieren al proyecto, es decir, es producto de la experiencia y no un modelo preconcebido.

- Desarrollo profesional, capacitación e innovación: Índigo
- Comunicación y participación: Violeta



Fuente: Mundell & Associates.

Las empresas de EdC se han planteado el desafío de instituir un management y una governance de comunión, que ayude a la organización a pasar de la gestión tradicional basada en la búsqueda cuantitativa de la eficacia económica, y la organización jerárquica a una dirección de empresa y modelo gerencial que promueva la unidad entre todos, el desarrollo individual de los miembros de la organización, la confianza en las personas, y la flexibilidad organizativa, con la búsqueda de la eficiencia que une los objetivos económicos, sociales y ambientales (Raynaud, 2011).

Gestión de comunión y poder

Compartimos con Prieto Castillo que resulta ilusorio pretender transformar viejos códigos de gestión y de relación solo a partir de la gestión de la comunicación y de la formación. Es necesario un enorme esfuerzo de **pedagogía** que sólo se concreta si existe una voluntad política en dirección a la democratización y la participación. Entendemos aquí pedagogía como “la tarea cotidiana de incorporar a la gestión la dimensión del aprendizaje de otras formas de relacionarse, de actuar, de decidir. Proceso largo, en el cual se comienza a ceder poder” (Prieto Castillo, 2004).

Uranga señala que la gestión está permanentemente atravesada por el **poder**. “El poder no está referido solamente al ámbito de los actores como sujetos individuales, sino que implica el entramado de las relaciones sociales y de las condiciones materiales en las que se concreta la gestión” (Uranga, 2004).

El poder, tal como lo concibe Bourdieu, está en medio de las relaciones, se da y se constituye en medio de ellas. “La gestión no podría verse entonces como ‘ejercicio’ del poder, sino más bien como manifestación de las relaciones de poder existentes y resultantes a través de acciones ordenadas en función de la voluntad de incidencia de uno o varios actores sociales” (Uranga, 2004). Por lo tanto, las formas de poder social e institucional condicionan, cuando no determinan, la gestión.

El modelo organizacional heredado del siglo XIX y todavía presente en muchas empresas, la jerarquía, sería la forma típica de un sistema social caracterizado por personas u oficios “inferiores” o “superiores”, por lo tanto, no iguales (Bruni y Calvo, 2009:59-62). Las relaciones de poder asimétricas y la verticalización descendente del mando fracturaron claramente la relación comunicacional humana dentro de la empresa (Joan Costa, 2000:30) ¿Cómo serán las relaciones de poder en las empresas de EdC que afirman el primado de la comunión, de la fraternidad respecto de la jerarquía?

La comunicación es el lado más sensible de una organización afirma Prieto Castillo (2004). Por eso, todo cambio, toda rutina envejecida, se reflejan en ella. Estudiando la comunicación podremos obtener algunas pistas acerca de las relaciones de poder al interior de las organizaciones.

La Economía de Comunión

Nos parece pertinente indagar acerca de la EdC, para reconocer con mayor facilidad la relevancia y el nivel de articulación del proyecto con la cultura y la identidad de Dimaco S.A.

La historia

En un contexto en el que aún era reciente la caída del muro de Berlín y donde el capitalismo se presentaba como pensamiento único, nació la Economía de Comunión en la Libertad.

En 1991, la italiana Chiara Lubich emprendió una visita a San Pablo a fin de encontrarse con los miembros brasileiros del Movimiento de los Focolares por ella fundado. La paradoja del modelo capitalista se hacía tangible allí: junto a una de las mayores concentraciones de rascacielos del mundo, grandes extensiones de “favelas”.

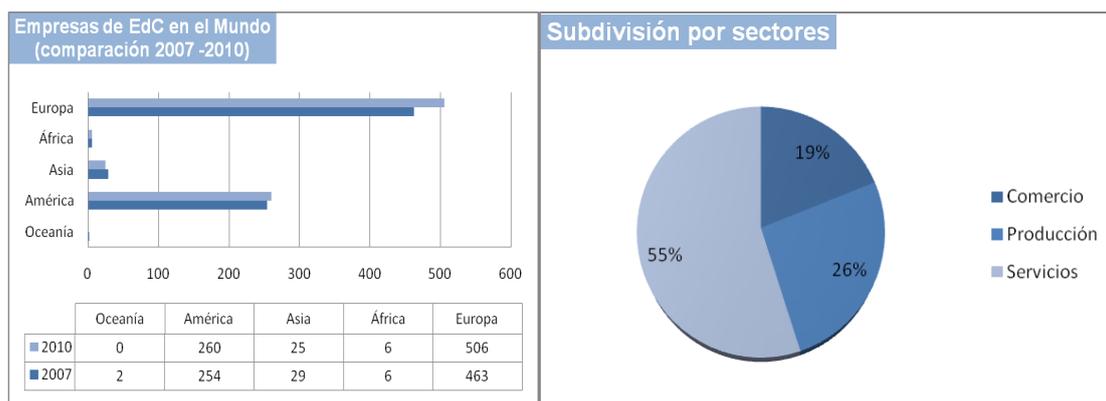
Ante este panorama, Lubich lanzó una propuesta a un grupo de empresarios brasileiros: fomentar la creación de empresas cuyas utilidades participaran de la comunión de bienes. Y no sólo eso, sino además afrontar el desafío de la pobreza en general, desarrollar más empresas similares e ir creando una cultura de la solidaridad.

La noticia corrió rápidamente por el mundo entre la gente allegada a los Focolares. Los ecos a la propuesta fueron inmediatos. Empresarios de diversos países se sintieron interpelados por el proyecto. En un grupo reunido en Roma precisamente en esos días, alguien comentó con entusiasmo que era una manera de poner la economía al servicio de la comunión. En efecto, Economía de Comunión en la Libertad (EdC) fue el nombre del proyecto.

Hoy la EdC ha traspasado los límites del Movimiento que le dio origen. Unas **800 empresas** en el mundo adhieren al proyecto, de las cuales 226 están en América Latina, 34 en Norteamérica, 25 en Asia, 6 en África y 506 en Europa.

Son 11 los **polos industriales** distribuidos por los 5 continentes, donde varias de las empresas se encuentran radicadas, y cuya finalidad es dar visibilidad al proyecto. Uno de ellos en Argentina, situado en la localidad de O'Higgins, provincia de Buenos Aires.

Entre las **expresiones culturales** que se han encargado del desarrollo teórico y de la formación de empresarios y de jóvenes en la línea de pensamiento de la EdC encontramos: escuelas de verano para jóvenes, cursos para empresarios, congresos internacionales, Masters en institutos universitarios italianos, programas de pasantías, más de 50 libros escritos en 5 lenguas, la revista “EdC - una nueva cultura”, la revista digital científica REDEC y finalmente las más de 300 tesis desarrolladas en todo el mundo desde los más diversos campos de estudio.



Fuente: Balance de EdC Internacional 2011

Impacto social

El proyecto nació para dar una respuesta a desigualdad, entendiendo la lucha de la pobreza como vía para la construcción de un mundo más justo y fraterno. Para ello las empresas que adhieren a EdC, como ya hemos mencionado, distribuyen sus utilidades en tres partes, de las cuales una parte se destina a la promoción de los necesitados, otra para la propagación de la “cultura del dar” y la formación, y el resto se vuelve a reinvertir en la empresa para su normal desarrollo y la creación de puestos de trabajo (Pelligra y Ferrucci, 2006:6). No se trata de tercios equivalentes, pues depende de la decisión de cada empresa.

Hasta el momento se verifican diversos tipos de ayuda: empresas con perfil inclusivo, organizaciones que desde su misma actividad contribuyen al desarrollo comunitario, financiación de emprendimientos productivos, becas de estudio y subsidios temporales.

Empresas inclusivas: Hay empresas de EdC que generan empleo para personas que por algún motivo encuentran dificultosa su inserción en el mercado laboral, como Electromecánica Bressia, de la provincia de Mendoza. Mario Bressia, el propietario de dicha firma, afirmó que su empresa tiene que ser una “maqueta” de una sociedad donde todos estén incluidos. Por eso, implementa desde hace un tiempo programas de pasantías para personas con capacidades diferentes, chicos de asentamientos irregulares, jóvenes en recuperación por drogodependencia, o ex-convictos.

En algunos casos, las primeras personas a quienes ayudar se encuentran en la propia empresa. A modo de ejemplo algunas empresas han adoptado un sistema informal de financiamiento interno con préstamos para los empleados, como Della Strada de Brasil. Otras empresas, como “Todo Brillo” de Paraguay que brinda servicio de limpieza, han desarrollado programas a largo plazo con trabajadores sociales para ayudar a los empleados a hacer frente a situaciones personales difíciles.

Organizaciones que desde su misma actividad contribuyen al desarrollo comunitario: Tal es el caso del Banco Kabayan de Filipinas. En 1997, en medio de la crisis financiera, los fundadores del banco escucharon hablar de los micro-créditos. “Comprendimos que no habíamos ayudado a los más necesitados: los estábamos excluyendo del acceso al crédito, sencillamente porque no presentaban ninguna garantía de pago”, cuenta Grazon. Organizaron grupos de mujeres de distintas aldeas, a quienes se instruyó en la disciplina del crédito, en la solidaridad de grupo y en la gestión de sus pequeñas empresas. Hoy, el Banco Kabayan ha distribuido préstamos a 8 mil microempresarios en la provincia de Batangas, ha dado trabajo a 50 jóvenes transformándolos en expertos en créditos, y hoy cuenta con un total de 185 empleados.

Financiación de emprendimientos productivos: Se apunta sobre todo a crear puestos de trabajo o a sostener la creación de micro-emprendimientos, a modo de no generar dependencia y salvaguardar la dignidad de cada persona.

Becas de estudio: Se ofrece una ayuda externa para que los niños y jóvenes puedan terminar sus estudios o acceder al nivel universitario o terciario; de este modo se garantiza una mayor inserción futura en el mundo laboral.

Subsidios temporales: Hay situaciones de pobreza “crónica”, que requieren de una asistencia para cubrir necesidades básicas tales como asistencia médica, vivienda, etc.; en estos casos, junto al subsidio, se realiza un acompañamiento de la familia que recibe la ayuda, se establece con ellos una relación. Los beneficiarios comunican cuando la necesidad ha logrado ser paliada para que de este modo alguna otra familia pueda recibir el dinero (Cotignoli, 2011).

A lo largo de estos años han nacido **asociaciones intermedias** que, movidas por la filosofía de EdC, gestionan, evalúan y acompañan los proyectos sociales que surgen con la colaboración de las empresas. Esto se debe a que, en la mayoría de los casos, los empresarios no cuentan con el tiempo para acompañar directamente a quienes reciben la ayuda económica, o bien los beneficiarios de la misma son de otra nación. Tal es el caso de un empresario español, quién al ver las condiciones en las que vivían los inmigrantes latinos en su país, en el año 2007 decidió viajar a Bolivia para generar fuentes de trabajo allí. Algunos bolivianos, tocados por su gesto de poner a disposición una cantidad importante de las ganancias, aportaron sus capacidades, conocimientos y experiencia. De este intercambio, en pocos días se formó una comisión que gestionaría esos fondos para micro-financiamientos, como así también para el asesoramiento y acompañamiento de los distintos emprendimientos que nacieran. En total se generaron quince fuentes de trabajo que dan sustento a muchas más familias.

Una experiencia similar dio origen en nuestro país a la Asociación Civil Nuevo Sol, que cuenta actualmente con tres centros, localizados en Banfield, José C. Paz y La Matanza, provincia de Buenos Aires. Estos cuentan con programas de atención al niño y adolescente, programas familiares, comunitarios y escuelas de oficios.¹⁰

A nivel internacional se ha constituido la ONG AMU¹¹, a la que llegan proyectos y fondos de todo el mundo. Ésta se encarga de la gestión internacional de proyectos, aunque las iniciativas sean acompañadas por referentes locales. La organización, que desde hace 20 años trabaja en el campo del desarrollo, permite contactar a empresas con proyectos sociales de países diversos, para llegar a aquellos con mayores necesidades materiales.

Como se ha visto, las empresas presentan perfiles distintos, por lo tanto es difícil cuantificar la riqueza de la propuesta de EdC sólo según el valor total de los aportes que anualmente provienen de las empresas. “Es difícil establecer un manual de la empresa de EdC. Hay requisitos para adherir al proyecto, pero el modo de concretarlo cambia según la realidad local y el contexto”, explica Luigino Bruni, docente de economía de la Universidad de Milán, integrante de la comisión central del EdC (Barlocchi, 2011).

Lo específico de EdC

Conviene aclarar, además, que **no es la distribución de las utilidades lo que da prueba de la pertenencia plena al proyecto**. Tal como aclara Alberto Ferrucci “pueden, en efecto, pertenecer al mismo empresas que quizás por años no han estado en condiciones de compartir utilidades, porque no las han tenido, pero que han optado por un comportamiento económico basado en la comunión en el cuál se valorizan las relaciones dentro y fuera de la empresa”(Pelligra y Ferrucci, 2006:232). Han procesado el aspecto de la **cultura de la comunión** dentro de los procesos empresariales, en la relación con los trabajadores, con los competidores, con la administración pública, con la comunidad en la que se encuentran, como también con el medioambiente. Naturalmente este modo de proceder se exige a todas las empresas de EdC, incluidas las que comparten sus ganancias.

La promoción de una “cultura de comunión” en la empresa es una manera de dar respuesta a otro tipo de pobreza que no es precisamente material. En el Occidente opulento todo el sistema gira alrededor de los contratos; esto termina por afectar, sobre todos en las grandes empresas, la capacidad de las personas de establecer relaciones genuinas: nos enfrentamos a una crisis relacional en las empresas (Barlocchi, 2007).

¹⁰ Más información en <http://www.asociacionnuevosol.org.ar>

¹¹ Más información en <http://www.amu-it.eu>

Con gran claridad, la economista argentina Cristina Calvo comentó a la revista Ciudad Nueva que la EdC apunta principalmente a una **transformación interior y a motivaciones ideales**. El valor agregado de esta propuesta es el de poner a la persona en relación con los otros, a través de **construcciones comunitarias en la empresa**, en la sociedad (Barlocci, 2011).

Además de la producción de bienes y servicios colocados en el mercado, y de la producción de utilidades destinadas a mitigar la pobreza, estas empresas tienen por finalidad producir **bienes relacionales**, es decir, relaciones interpersonales no instrumentales, significativas por la relación en sí misma. Éstas dan sentido, sustancia y orientación a la distribución de las utilidades de las empresas de Economía de Comunión. Afirmar Bruni: “Pobres, cultura, empresa, no hay que leerlos como si la EdC tuviera tres objetivos sino como tres etapas de un mismo proceso de comunión” (Barlocci, 2011).

Los bienes relacionales, tendrán como característica fundamental la **gratuidad**, en el sentido de que el bien relacional es tal si la relación no es “usada” por otro, si nace de motivaciones intrínsecas. La relación es considerada un “bien”, pero no una mercancía. La cultura de la modernidad trató de relegar la gratuidad a la esfera privada, expulsándola decididamente de la esfera pública. En particular la expulsó de la esfera económica: a la economía le bastan los contratos, los incentivos, las buenas reglas e intereses. La gratuidad no es una palabra de la economía, al punto que se la confundió con altruismo o filantropía, o se trató de sustituirla con mercancías (Bruni, 2010, 88:91).

En la actividad de la empresa, de toda interacción-encuentro podría emerger un bien relacional, aunque el eventual valor cero de dicho bien no anularía la interacción. Un ejemplo sencillo podría verse en la relación entre el cliente y el peluquero. Aún sin crear una relación que vaya más allá del contrato (intercambio entre equivalentes, en este caso servicio-dinero), es decir, cuando el bien relacional no se crea, el encuentro sigue produciendo utilidades para las personas involucradas (un buen corte de pelo por una parte, ganancias para la otra) (Bruni, 2010). Para un proyecto que busca devolver el rostro humano a la economía, los bienes relacionales serán un activo fundamental.

Franco Caradonna, administrador de Unitrat, metalúrgica de Bari, Italia, afirma que a pesar de las dificultades, en estos años han tratado de construir relaciones de gratuidad. Las relaciones interpersonales, problemáticas al principio, fueron dando paso a relaciones de confianza, amistad y reciprocidad, tanto con los empleados como con los clientes, proveedores, competidores e instituciones. Un ejemplo de esto es una experiencia que les tocó vivir:

“El propietario de una empresa proveedora nuestra tuvo un infarto, lo que provocó serios problemas económicos para su supervivencia. Nosotros, en

lugar de buscar otro proveedor, como hubiera sido prudente, seguimos comprándole a él, adelantándole los pagos para que pudiera pagar los salarios y las deudas más urgentes. Su asesor le abandonó y un colaborador nuestro se ofreció para reconstruir y actualizar los asientos atrasados. Pero no consiguió evitar la quiebra. Contratamos a dos de sus empleados y ayudamos a un tercero a ponerse por su cuenta. Salimos de esta operación sin pérdidas, ya que aceptamos la sugerencia del propietario de comprar su maquinaria a precio de tasación. Vendimos algunas máquinas y recuperamos algo más de lo que pagamos por ellas” (Caradonna, 2011).

UNITRAT S.R.L, una empresa que nació en 1976, sintió la propuesta de la EdC como una confirmación del modo de hacer negocios que ya tenían y como un nuevo empuje. Actualmente trabajan en la firma 25 empleados, con una facturación anual de unos 2 millones de euros.

Qué hombre para qué economía

En esta experiencia vemos a empresarios que libremente deciden tomar parte de las utilidades y destinarlas a fines pro-sociales, que no le darán ningún rédito inmediato ni directo a la empresa en sí. Esta opción generalmente, se corresponde con una gestión empresaria basada en el respeto del medioambiente y, antes que nada, de los trabajadores, de los proveedores, como también de los competidores y de las leyes vigentes en cada Estado.

En otras palabras, una economía que en lugar de estar basada en la lucha por prevalecer, se fundamente en “un esfuerzo por crecer juntos”. El capitalista se convierte así en alguien que arriesga lo suyo en beneficio de todos (Ferrucci, 1999).

Tal es el caso de la empresa Stein de Córdoba, que se encarga del desarrollo y comercialización de tecnologías informáticas:

“Una de las experiencias más fuertes es que las ganancias no se distribuyen en forma fija con un criterio comercial, sino haciendo un pozo común y viendo juntos las necesidades de cada uno, entonces el que más obligaciones tiene en ese momento, es el que más recibe, quedando todo registrado para llevar un buen control e ir equilibrando”, comenta Marcelo, socio de la empresa.

Estamos ante un modo de producción de riquezas que busca consolidar el vínculo interpersonal. Se trata de una demostración concreta de que efectivamente se puede estar dentro del mercado, y por lo tanto ser competitivos, sin padecer el condicionamiento que deriva de una estructura

motivacional que considera como único fin de la actividad económica el máximo beneficio individual (Pelligra y Ferrucci, 2006:19).

El sistema capitalista continúa asumiendo que el hombre es unidimensional, motivado únicamente por la búsqueda del beneficio individual, este es el paradigma que define al hombre como *homo oeconomicus*, en el que la regla de la convivencia humana es la *competencia* y donde, por lo tanto, el *otro* es percibido como un adversario¹² (Pelligra y Ferrucci, 2006: 18).

La pobreza creciente, el resquebrajamiento del tejido social, la pérdida del sentido de comunidad, el mal uso de los recursos naturales, entre otros hechos, sugieren la necesidad de revisión el postulado implícito de la teoría económica neoliberal que sostiene que el comportamiento del *homo oeconomicus* es idóneo para el bienestar de la sociedad en su conjunto.

El proyecto de la Economía de Comunión, que promueve una “cultura del dar” en lugar de la vigente “cultura del poseer y dominar”, no se trata de ser generosos, de hacer beneficencia, ejercer la filantropía, ni mucho menos abrazar la causa del asistencialismo. Se trata de conocer y vivir la dimensión del darse, como esencial a la sustancia y a la existencia de la persona.

El ser humano no será un producto terminado sino que está en proceso de ser: se torna cada vez más un *hombre nuevo* a medida que experimenta el relacionamiento con las otras personas. El ser vivencia un constante esfuerzo por descubrir la realidad de los otros y adaptar su existencia a esta nueva realidad que incluye a las otras personas. Desde esta perspectiva, vivir en comunión no es una opción sino una exigencia profunda del hombre (Araujo, 2011).

Dicho con palabras sencillas, la **comunión** surge allí donde las personas establecen relaciones verdaderas, llenas de sentido, significativas, inervadas de amor verdadero fruto del compromiso constante de donarse al otro, a cualquier otro, en el esfuerzo por superar el propio individualismo egocéntrico y cerrado, para arribar a una alteridad abierta y recíproca.

La comunión, explica la socióloga brasilera Araujo, puede tener intensidades distintas pero debe ser siempre auténtica y no formal. La comunión con los familiares o con los amigos no es la misma que se construye con el vecino o con la cajera del supermercado, pero ambas debe ser relaciones con personas y no con funciones o, peor aún, con objetos (Araujo, 2011).

“Para quien está estudiando un posible modelo económico resultante del comportamiento del

¹² Pesimismo antropológico que se puede remontar, al menos, hasta Hobbes, quién considera que los seres humanos son demasiado oportunistas e individualistas como para pensar que pueden comprometerse por motivos más altos (como el bien común).

hombre nuevo, el funcionamiento de este es simplemente la transferencia del funcionamiento interno de la familia¹³ a toda la sociedad” (Hurtado Torres, 1997:50). Si reconocemos la existencia de la familia humana, volver a pensar en el bien común se vuelve económicamente lógico; se trata entonces de un cambio de perspectiva.

Luigino Bruni comentaba en una entrevista que “al trabajar a diario en un ambiente que razona según una lógica instrumental, según el criterio costo/beneficio, las personas exportan fuera de la empresa esta lógica y la trasladan a la familia, los amigos, los demás vínculos. La EdC, al hablar de comunión, de bienes relacionales, alerta sobre el peligro de contaminar las relaciones humanas con estas conductas” (Barlocchi, 2007).

Repensar el lugar de la empresa

En línea con el planteo anterior, y en medio de un proceso histórico y social que ha llevado a repensar la responsabilidad social de la empresa y ha contribuido a resignificar el rol de la misma en la sociedad, la EdC concibe a la empresa como un actor más en la sociedad civil, cuyos comportamientos repercuten en el contexto en el que está inmersa, pues es parte de una sociedad interdependiente.

Así lo demuestra la consultora medioambiental norteamericana Mundells & Associates. Esta empresa depura el agua y el suelo, ayuda a las empresas a reducir su impacto ambiental. Con el repentino crecimiento de la empresa, la compañía se vio en la necesidad de mudar sus instalaciones, situación vista por el Ing. John Mundell como una oportunidad para el desarrollo de la comunidad:

“Decidimos ubicar nuestras oficinas en la zona más pobre de la ciudad, para estar más cerca de los necesitados. Comenzamos a construir las relaciones con la comunidad contratando para las labores de mantenimiento y jardinería sólo a habitantes del entorno y estableciendo relaciones privilegiadas con restaurantes de la zona, a los que acuden nuestros empleados para almorzar” (Unali, 2010).

¹³ Explica Hurtado Torres: Los agentes económicos de la familia (una célula totalmente interdependiente) son la madre, el padre y los hijos. Dentro del hogar puede hallarse un comportamiento del hombre nuevo espontáneo y natural. El comportamiento a su interior se caracteriza por :

- *Una realidad común* - determina el comportamiento de sus miembros, esa realidad se construye firmemente a través de la interacción, la comunicación (espontánea) y sin el interés individual.
- *Satisfacción recíproca de las necesidades* - en forma espontánea cada miembro se siente responsable por las necesidades materiales de los otros.
- *Finalidad no material* - la vida familiar representa la finalidad
- *Comunión de bienes* - todos los bienes (aunque algunos se administren individualmente) se usan para mejorar el bienestar de la familia entera.

Luigino Bruni explica hasta qué punto el empresario, la empresa, es parte de un entramado interdependiente, y por lo tanto responsable y beneficiario del desarrollo social, económico y ambiental. El empresario utiliza muchos recursos, no solo los propios: “Cuando un empresario ha cubierto los costos, ha cobrado su sueldo, ha recuperado el capital invertido en la empresa, lo que queda no es solo fruto de su inteligencia. Ese plus es fruto de mucha gente, de muchas habilidades, de mucha cultura, que se conjugan en un país en cuyas escuelas se han educado sus ciudadanos y brindan gente preparada, etc.” En otro contexto social, cultural, el empresario no llegaría a los mismos resultados. Por lo tanto, afirmamos junto a Bruni que redistribuir ese plus es un acto de justicia, no de liberalidad (Barlocci, 2007).

Tal como explica Ferrucci, es real que una empresa administrada según el proyecto de EdC se mantiene “pobre” financieramente, porque sólo un tercio de sus ganancias está orientado al crecimiento de sus recursos patrimoniales, mientras que los otros dos tercios se utilizan en fines, hoy, considerados como externos a los intereses empresariales.

Lo paradójico es que un enfoque como éste, que parece contradecir cada regla económica, conduce en ocasiones a un aumento de la competitividad y productividad de la organización, como lo demuestran muchas experiencias de este proyecto; siempre y cuando no pierda el componente antes mencionado de la gratuidad.

Volviendo al caso de la consultora Mundell & Associates, podemos encontrar un claro ejemplo:

“Un día todos nuestros empleados fueron a reparar una casa en una zona pobre del barrio. La casa estaba en malas condiciones, había mucho que hacer, y el marido y la mujer habían pedido nuestra ayuda. Por “casualidad” un equipo televisivo pasó por aquella zona. Nos filmaron y después emitieron el reportaje en el informativo de la noche. Tres años después hemos descubierto que precisamente gracias a aquel reportaje obtuvimos un contrato de 50.000 dólares” (Unali, 2010).

Alberto Ferrucci, en línea con lo anterior, propone que “esos recursos compartidos podrían ser considerados como inversiones inmateriales”. Del mismo modo entrarían entre las inversiones inmateriales los mayores costos que implica conducir una empresa según los lineamientos generales para operar una empresa de EdC: “por ejemplo, el mayor costo de producción por respetar la calidad y el ambiente incluso más allá de lo exigido por la ley; el costo de la formación y la salud de los trabajadores cuando falta la ayuda del Estado; la falta de ingresos por porcentajes (coimas) a los que se ha renunciado para mantener un comportamiento comercial correcto, y podríamos seguir” (Peligra y Ferrucci, 2006:238). Todos estos costos son realmente inversiones, en el sentido de que no dejan de provocar desarrollos positivos en la

empresa y fuera de ella, a corto o largo plazo.

Un cambio cultural

Tras adentrarnos en la lógica del proyecto, cabe preguntarnos cuál podría ser la influencia de un pensamiento que, si bien está en consonancia con las nuevas tendencias, ha alcanzado hasta el momento unas 800 empresas en el mundo.

La EdC, ya desde su propuesta originaria de 1991, ha puesto gran énfasis en el aspecto cultural porque será éste el que determinará la sostenibilidad a mediano plazo del proyecto. En la anteriormente citada entrevista, Calvo afirma:

“Todo proceso que implica cambio cultural, históricamente, es lento pero considero que es más eficaz. Nuestra tarea es la de apuntar a la coherencia y la genuinidad para que todo el resto de las personas con las que compartimos ideas y objetivos puedan mirar hacia dónde ir” (Barlocchi, 2011).

Consideramos que un cambio estructural tiene como antecedente un cambio cultural. Se requieren hombres nuevos para la creación de estructuras económicas nuevas. El cambio no emerge de los laboratorios ni de las calles, sino de la relación dialéctica entre ambos; de la praxis en diálogo constante con la investigación.

Cada experiencia civil tiene raíces, un nombre, una historia. Pero son muchas veces estas experiencias, necesariamente pequeñas y particulares, que se ponen en el corazón de grandes cambios culturales de época (Bruni, S/F).

Propuesta metodológica

Hablar de metodología implica partir de un determinado concepto, teoría y prácticas de la investigación (Vasallo de López, S/F: 15). La metodología es un modo de encarar el mundo empírico. La presente **investigación será cualitativa**, pues se buscará la comprensión de la realidad social, realidad que es construida con base en los marcos de referencia de los actores.

“La investigación cualitativa constituye una tradición particular en ciencias sociales, que depende fundamentalmente de la observación de los actores en su propio terreno y de la interacción con ellos en su lenguaje y con sus mismos términos...a fin de captar el sentido de la acción de los participantes” (Vasilachis, 1992: 58).

La perspectiva cualitativa tiene por finalidad entender, interpretar; se busca encontrar lo que diferencia aquello que estamos investigando del conjunto en el que está integrado. Esta perspectiva se enfoca en los micro-procesos. Los objetos de estudio son entendidos como construidos por el investigador, y a su vez, se requiere que el investigador se vaya adentrando en el objeto de estudio. La investigación se considera un proceso que busca asociar, relacionar cosas para producir nuevos conocimientos. Las premisas orientan el proceso de investigación (no son propuestas para ser comprobadas). Uno de los desafíos es la creatividad metodológica. El investigador tiene que ir tomando decisiones sobre la marcha y modificando esas decisiones, es artífice de su propio método (Orozco Gómez, 1996: 70-84).

Las **técnicas** que utilizaré serán:

- La observación participante

La observación será asistemática, durante una semana se estudiará el funcionamiento regular de la empresa Dimaco SRL. Su objetivo será presenciar, en la medida de lo posible, las prácticas de comunicación, los comportamientos, los valores y las manifestaciones explícitas de la cultura corporativa de dicha empresa.

- Las entrevistas en profundidad abiertas y semi-dirigidas

Las entrevistas se realizarán a fin de acceder al universo de significaciones de los actores. En primera instancia las entrevistas serán abiertas a fin de comenzar a dar cuenta del marco interpretativo de los actores y de su lenguaje, como también para una primera aproximación al objeto de estudio. Estas entrevistas proporcionarán herramientas para posteriores entrevistas semidirigidas sobre aspectos específicos.

- El análisis textual

Se realizará un análisis del material textual con el que la empresa cuenta: estatutos, reglamentos, manuales, etc. para obtener información adicional sobre los valores y la cultura propuesta por

Dimaco SRL. Haremos también un relevamiento de los antecedentes comunicacionales de la organización, a fin de conocer la dimensión comunicativa de la empresa con mayor profundidad.

- Otras técnicas

Intentaremos conocer a través de juegos y dibujos las metáforas a través de las cuales los miembros definen a la organización y cómo perciben la dimensión comunicativa.

- Sondeo de opinión

Esta técnica nos proporcionará datos útiles para cruzar con las técnicas cualitativas. A través de cuestionarios buscaremos indagar acerca de cómo los empleados ven a la organización, es decir, su *identidad* y sobre la *articulación* entre la propuesta de la EdC por una parte y la cultura corporativa y el estilo de gestión de la empresa por la otra.

Estrategia teórico-metodológica

1º Etapa

- Apertura

Acceso al universo de sentido, adentrarnos en el marco interpretativo de los actores, es decir, el contexto en el que sus palabras encontrarán sentido. Identificar las categorías, sus significados y aplicaciones. Descubrir nuevas preguntas. Conocer el escenario y las personas. Identificar a los informantes claves (Guber, 1991:208-211).

- Técnicas

Entrevistas no directivas con preguntas abiertas y observación participante¹⁴. Relevamiento de documentos escritos de la organización y de antecedentes comunicacionales.

Para comenzar a construir el contexto discursivo se realizarán preguntas descriptivas del tipo:

- ¿Podés contarme cómo es la empresa?
- ¿Qué escuchaste de la EdC?

Se escucharán conversaciones entre los actores para identificar términos significativos.

Se observarán:

- Las características y usos del entorno físico: Las funciones y usos asignados a cada

¹⁴ En esta etapa no se realizarán grabaciones ni se tomarán notas delante de los actores de modo de alterar lo menos posible el flujo natural de los acontecimientos y lograr que los informantes se sientan cómodos.

lugar; los criterios de distribución del espacio; la ubicación de las personas y el mobiliario que tiene a disposición y su relación con los roles; las distancias entre la gente; los lugares públicos y privados; la decoración y el estado de los ambientes.

-Las características de las personas: La indumentaria; el aspecto exterior; las edades de los distintos grupos; la proporción de hombres y mujeres.

-Los rituales cotidianos. (Identificar su presencia)

-Las rutinas de trabajo. Los horarios de trabajo; la duración de las charlas informales; la duración de las reuniones; los cortes para distensión; el modo en el que se organiza en trabajo; el horario del almuerzo.

-Las interacciones entre los actores: El tipo de relaciones que los actores establecen entre sí; el tono y la velocidad de las conversaciones, los gestos y la comunicación no verbal; la frecuencia de los encuentros cara a cara con otros miembros de la organización; las actitudes ante los pedidos de los compañeros y jefes; los controles internos; características del ambiente de trabajo; las relaciones entre las distintas áreas de la empresa; el estilo comunicacional con los actores que no forman parte de la organización.

-La relación con las tecnologías: la tecnología presente; la frecuencia de uso de tecnologías; el uso de las TIC`s.

-El modo en el que se nos recibe.

Se realizará un relevamiento de documentos escritos a fin de ampliar la comprensión de los procesos organizacionales y la perspectiva de las personas que los han escrito y que los emplean (Taylor y Bodgan, 1996:92). Examinaremos los informes oficiales, manuales, comunicaciones internas, formularios de evaluación, entre otros.

2º Etapa

- Focalización y profundización

Se procederá a ampliar, profundizar y sistematizar el material obtenido a fin de responder a los interrogantes de la presente investigación.

- Técnicas

Entrevistas semi-dirigidas, sondeo de opinión y dinámicas grupales.

Se confeccionará un cuestionario para el sondeo de opinión cuyo fin será indagar acerca de la **cultura corporativa, la identidad de Dimaco**, y el nivel de articulación entre la propuesta de EdC por un lado y las **políticas de gestión y comportamientos explícitos** de la empresa por el otro.

Durante una semana se dejará una urna en la empresa para aquellos empleados que deseen participar de la investigación. La muestra será no probabilística, y los datos construidos a partir de las mismas no se utilizarán para establecer generalizaciones sino como complemento a las entrevistas en profundidad.

En cuanto a las entrevistas semi-dirigidas se confeccionará una pauta a modo de guía, que se sufrirá modificaciones sobre la marcha de la entrevista. Respecto a la elección de los informantes clave llegamos a las siguientes conclusiones:

Entrevistaremos a los empleados de la organización para indagar acerca de:

- La cultura corporativa de Dimaco S.A.
- El nivel de articulación que ellos perciben entre dicha cultura y la propuesta de EdC.
- El grado de participación de los miembros de la organización en el proyecto de EdC.
- Cómo ha sido, a su entender, el proceso de comunicación de la EdC.
- Cuál es la identidad de la empresa desde su perspectiva

Las primeras entrevistas serán grupales y sólo con los empleados. Esta decisión se fundamenta en que pensamos que el empresario, como está sumamente involucrado con el proyecto, podría darnos un panorama de la empresa más vinculado al “deber ser”, a su misión y visión, que a la situación actual. Y como dice Kaplun, “lo que vemos primero influye sobre lo que vemos después” (Kaplun, 2000:5).

Entrevistaremos a Germán Jorge, director de la firma, a fin de conocer:

- La historia de Dimaco S.A. desde la perspectiva de su fundador.
- Su percepción de la cultura corporativa de la empresa.
- La estrategia respecto a la comunicación de la EdC al interior de la organización.

Entrevistar a los mandos intermedios nos dará claves para comprender sus percepciones acerca de:

- El proyecto empresarial de Dimaco S.A.
- La orientación estratégica de la empresa y la incidencia de la EdC en la elección de dicha orientación.
- El lugar de los *work values* propuestos por EdC en las políticas de gestión de Dimaco S.A.
- El estilo de liderazgo que se plantea en Dimaco S.A.

*** El cuestionario para el sondeo de opinión y las pautas confeccionadas para las entrevistas semidirigidas pueden encontrarse en el anexo de la presente tesina.**

TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se realizó durante el mes de marzo de 2012.

Durante nuestra estadía en la empresa:

- Realizamos observaciones, se nos permitió presenciar diversos procesos de la empresa e interactuar con los empleados.
- Fueron contestados 8 cuestionarios (sondeo de opinión).
- Entrevistamos a 15 personas, para lo cuál coordinábamos citas durante el horario de trabajo. Las entrevistas, salvo excepciones, tuvieron una duración de entre 45 y 60 minutos.
- Obtuvimos copias de los antecedentes comunicacionales de la EdC y material textual elaborado por los empleados.

ANALISIS DE DATOS

- Observaciones

Se sistematizaron en ocho fichas las notas registradas durante las observaciones:

- 1- Caracterización y usos del entorno físico
- 2- Las características de las personas
- 3- Los rituales cotidianos
- 4- Las rutinas de trabajo
- 5- Lenguaje
- 6- Las interacciones entre los actores
- 7- Relación con la tecnología
- 8- El modo en que se nos recibió

- Sondeo de opinión

Se tabularon y ponderaron los datos obtenidos en el sondeo de opinión para la confección de gráficos y porcentajes.

- Entrevistas

Para la codificación por temas y categorías del material recolectado en las entrevistas se diseñó la siguiente rejilla:

Entrevista N°.....

HISTORIA: Identidad diacrónica	Hist.	
CULTURA CORPORATIVA		
Valores	1	
Comportamientos explícitos		
Participación	2	

Toma de decisiones	3	
Resolución de conflictos	4	
Liderazgo	5	
Relaciones interpersonales	6	
Reglas y normas	7	
Distribución del espacio	8	
Rituales y ceremonias	9	
Lenguaje	10	
Relación con la tecnología	11	
Imagen personal	12	
Actitud frente al error	13	
Trasmisión de valores	14	
Relación con el entorno	RR	
PROYECTO EMPRESARIAL		
Work Values	A	
Orientación estratégica	B	
Políticas de gestión		
Organización del trabajo	C	
Mecanismos de control	D	
Selección de personal	E	
Inducción	F	
Motivación e incentivos	G	
Evaluación de desempeño	H	
Higiene y seguridad	I	
Mejora de procesos e innovación	J	
Capacitación y desarrollo	K	
Decisiones financieras	L	
Distribución de funciones	M	
Comunicación	CC	
IMAGEN E IDENTIDAD		
Identificación con la empresa	Im1	
Valoración del personal	Im2	
Clima interno	Im3	
EdC en la empresa	Im4	
Imagen de Dimaco	ImD	
LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	
Comunicación de la EdC.	EdC2	
Red internacional EdC	EdC3	
Grupo de empleados EdC	EdC4	

* Las fichas de observación completas, las rejillas para la codificación de datos con las entrevistas tabuladas y el material textual relevante recolectado se pueden encontrar en el anexo del presente trabajo.

Hallazgos de la investigación

Habiendo realizado un recorrido por los conceptos a través de los cuales miraremos la realidad, por la historia y los fundamentos filosóficos de la EdC, y finalmente habiendo esclarecido nuestra estrategia teórico-metodológica, estamos en condiciones de adentrarnos en nuestro caso de estudio. La empresa elegida fue Dimaco S.A., una distribuidora de materiales de construcción paranaense que adhiere desde su fundación a la EdC.

En el presente capítulo, reconstruiremos, en primer lugar, la historia de Dimaco S.A. a fin de conocer su **identidad diacrónica** y comprender el lugar que la EdC ha tenido en la empresa desde su fundación hasta el presente; este material nos dará pistas para estudiar su actual perfil y el nivel de implicación que los empleados tienen hoy con el proyecto.

Posteriormente nos adentraremos en la construcción social de la identidad de la empresa, es decir, en su **cultura corporativa**. Esto nos permitirá constatar cuál es el grado de articulación de la filosofía corporativa con la propuesta de la EdC. Con la misma finalidad, intentaremos comprender el **proyecto empresarial** de Dimaco, su orientación estratégica y sus políticas de gestión. Para concluir, habiéndonos adentrado ya en el ser-hacer-pensar de la empresa, analizaremos la **comunicación en la empresa**, con especial interés el modo en que se comunica la propuesta de EdC y en las repercusiones del proyecto en la imagen corporativa.

Antes de desglosar los hallazgos de nuestra investigación, consideramos importante caracterizar a las personas que conforman la organización, pues nos ayudará a comprender su punto de vista.

El personal

Dimaco cuenta actualmente con veinticuatro empleados, además de los vendedores no exclusivos y fletes tercerizados. No es menor el hecho de que entre los veinticuatro empleados, cuatro son hermanos, una de las encargadas de logística es prima del dueño de la empresa, y dos empleados son pareja. A su vez, varios de los empleados entraron recomendados por otros miembros de la organización. De lo que se deduce que hay una conexión estrecha entre la vida personal de sus miembros y las relaciones laborales.

La cantidad de varones y mujeres en la empresa está equilibrada. Sin embargo, podemos destacar que de los ocho miembros del área administración, siete son mujeres. En logística en cambio, que es el sector que comprende transporte y organización del depósito, se invierte la proporción, pues hay dos mujeres y nueve varones. Como pudimos observar, el promedio de edades es de 30 años. Esto implicará que para muchos el paso por Dimaco ha sido la primera experiencia de trabajo. Desde este lugar comenzamos con nuestro recorrido...

Historia de Dimaco S.A. Identidad Diacrónica¹⁵

2004- Se funda la empresa con la intención de “hacer una empresa de Economía de Comunción”.

En sus orígenes la empresa contaba con dos socios: Germán y Hernán. Trabajaba con ellos Constanza, la esposa de Hernán. Dimaco se constituye como unipersonal. Germán trabaja a la distancia, viajando varias veces por semana desde Feliciano a Paraná.

La sociedad compartía dos proyectos en rubros diversos: QuesoRap, un emprendimiento gastronómico y Dimaco una distribuidora de cementos Minetti.

La empresa vendía cemento a pequeños corralones; en Paraná no había hasta el momento distribuidoras dedicadas sólo a la venta mayorista de materiales para la construcción.

2005- A los productos pioneros se incorporan cal, membranas y pegamentos.

2006- Se contrata a Mónica, la primera empleada. Germán se muda a Paraná para dedicarse full time a la empresa.

Mónica relata: “Al principio estaba yo sola, con Constanza. El teléfono sonaba una vez cada dos horas. Todo se manejaba por teléfono: la logística era contactar al camión, que fuera a cargar a la planta y avisarle al cliente que iban a descargarle el cemento, nada más. Y organizar el pago después del flete, pero eso fue en los primeros tiempos.”

Con el aumento de la demanda, se debió incorporar una persona que se ocupara exclusivamente de la logística, se suma entonces Eric al staff, un brasilero residente en Paraná.

El mismo año, se cierra QuesoRap, la otra empresa de la sociedad. Los dos empleados de dicha firma son reubicados en Dimaco.



En tanto, Dimaco cambiaría su personería jurídica para pasar a ser una Sociedad Anónima.

2007- Se disuelve la sociedad. En Agosto de 2007, Germán compra la otra mitad de la empresa

¹⁵ Hay un antecedente de recopilación de la historia de Dimaco en el documento “Dimaco su historia”, redactado por una de las empleadas en el año 2011. Dicho documento no se ha difundido aún en la organización. Si bien se constituyó, junto a las entrevistas, en una fuente de información, nosotros realizamos nuestra propia construcción histórica, para resaltar los puntos relevantes para los fines de este trabajo. El documento “Dimaco su historia” podrá encontrarse en el material anexo.

y Hernán se queda con la venta de membranas, comenzando así una nueva empresa de EdC.

La división se debió a que los socios tenían diversas visiones de negocio: la disyuntiva entre ahorrar e invertir y la cantidad de horas a trabajar, entre otras cosas. Prefirieron disolver la sociedad y crear dos empresas distintas manteniendo buenas relaciones entre las mismas.

Se incorpora Jorge, el primer gerente. La estructura de Dimaco S.A. comienza a ser más compleja.

Cabe destacar que hasta este momento todos los empleados adherían a la filosofía de la EdC con anterioridad a su ingreso a la empresa.



2008- Se decide destinar parte de las utilidades de Dimaco para la creación de Lumi, una nueva empresa de EdC que se instalaría en el polo industrial Solidaridad de O'higgins, provincia de Buenos Aires. Se trataría de una fábrica de galletitas vendidas a bares y cafés de distintas ciudades.

Se incorporan nuevos empleados que no conocían el proyecto de EdC. Estas personas valoraron inmediatamente de manera positiva el estilo de gestión y el clima laboral de Dimaco, pues venían de experiencias de trabajo en las que el personal no se valoraba o de empresas donde el clima estaba signado por la tensión entre los empleados.

2009- Dimaco experimenta un crecimiento del 40% en relación al período anterior. Comienza un período de crecimiento sostenido que se mantiene hasta la actualidad.

Este crecimiento se reflejará en la inversión en infraestructura. La empresa adquiere el primer camión propio, hecho que agilizaría la logística.

Se alquila, por otra parte, un depósito en el acceso noroeste de la ciudad y se comienza el trabajo de remodelación.

2010- Se inaugura un ala del depósito, en tanto se construyen las oficinas administrativas. El depósito da mayor visibilidad a la empresa.





Con la apertura de los depósitos se pudieron diversificar los productos. Se han incorporado la línea pisos, tejas, y hierros (mallas, alambres, clavos, varas). Acindar y Loza se suman a la lista de proveedores de Dimaco SA.

En marzo, Germán y los empresarios de la región comparten una conferencia con el empresario norteamericano John Mundell, director de una de una compañía de EdC dedicada en cuidado medioambiental; el mutuo conocimiento posibilita el intercambio como así también la incorporación de Dimaco al programa de pasantías de EdC. En junio de este año la empresa recibe a su primer pasante, María, una norteamericana que vendría a conocer más a fondo el funcionamiento de las empresas que adhieren al proyecto.

Un numeroso grupo de Dimaco viaja en Septiembre a Uruguay al congreso anual de EdC. Allí los empleados de la firma relatan ante los 150 participantes cómo viven la cultura de la comunión en la empresa.



2011- En febrero de 2011, un significativo número de empleados se traslada a las nuevas oficinas en el depósito. La oficina del centro se mantiene, pero se mudan a otro departamento más chico dentro del mismo edificio.

La nueva distribución del espacio modificó la comunicación y las relaciones entre los miembros de la empresa. Este cambio fue una de las causas de la transformación del organigrama de la empresa que tendría lugar un año después.

Volviendo a las ampliaciones de la empresa, en diciembre se inaugura el segundo depósito. De los dos galpones, se destinará uno a la metalúrgica y otro a cementos y loza.

Trabajar con stock posibilita a los clientes hacer compras más pequeñas. Si bien el 85% de las ventas siguen siendo directamente a las cementeras, el 15% serán clientes más chicos de la región a los que se puede abastecer desde el depósito.

Para ese entonces, Loma Negra, Cementos Avellaneda, Holcim Argentina, Acindar, AcerBrag, Vicente Albors, Prestucol, ParexKlaucol y Losa Olavarría, serán los principales proveedores.

Este mismo año, con motivo del veinteavo aniversario del nacimiento de la EdC, se realiza en



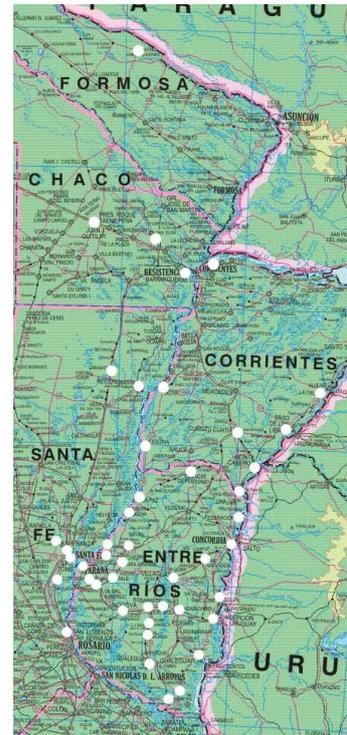
San Pablo, Brasil, una asamblea internacional de la que participó un grupo de empleados de Dimaco. Estos empleados presentaron las experiencias de la empresa en un panel.

2012- Dimaco se constituye en una de las empresas distribuidoras mayoristas más importantes del rubro, con una participación en el mercado de Entre Ríos de más del 30%.

Alrededor de 150 clientes integran la cartera, en mayor medida corralones y en menor proporción empresas constructoras, fluctuando en el tiempo su composición. Podemos mencionar a Corralón El Federal, Corralón Rondeau, Prestucol, Mundo Construcciones, José Eleuterio Pitón, Sergio Persi, Nestor Ivan Szczech y Luis Losi, entre otros.

Posee un Capital Suscripto e Integrado de \$ 750.000,00, dividido en 150 acciones, cuyos dueños son la Sra. Claudia Torrens (50%), esposa de Germán, y el Sr. Germán Jorge (50%). El Patrimonio actual es de \$ 6.356.701,13, casi el doble del patrimonio del ejercicio económico anterior.

En cuanto a su estructura, el número de empleados asciende a 22. Se crea, como anticipamos, la figura del encargado de área para responder a las nuevas necesidades de la empresa.



Principales puntos de venta

Concluido este recorrido histórico, podemos observar que la EdC ha tenido capital importancia en la empresa desde sus orígenes. Dimaco fue fundada para ser una empresa de EdC, hecho que tendrá relevancia en las posteriores decisiones estratégicas de la empresa tales como el uso del capital o la incorporación de la empresa al programa de pasantías de EdC.

La empresa, tal como la EdC propone, divide el capital en tres partes, una para la promoción de la cultura del dar, otra para la ayuda a personas en necesidad y otra, finalmente, se reinvierte en la empresa. No obstante esta decisión de privarse de parte de sus ganancias, la empresa ha experimentado un constante y sostenido crecimiento en facturación y en cantidad de personal.

Por otra parte, los primeros empleados de Dimaco adherían de antemano al proyecto, por lo que la propuesta de valores del mismo era percibida como natural. Los nuevos miembros, en

cambio, escucharon hablar de la EdC solo tras su contacto con la empresa. Estos empleados remarcaron que apenas ingresaron notaban un clima laboral en el que se sentían muy cómodos y se sorprendían con el modo en el que la empresa valoraba al personal. La comunicación del proyecto fue paralela a la experimentación de los efectos de su puesta en práctica.

En línea con el tópico del precedente párrafo, nos interesa destacar la frecuente participación de los empleados en congresos de EdC, una importante herramienta de formación y comunicación. La participación a dichos congresos es opcional, por lo que es pertinente decir que trece de los veintidós empleados actuales han participado de los congresos al menos una vez, y doce más de una vez. De esto se deduce que más de la mitad de los empleados participan activamente del proyecto.

Finalmente, como mencionamos, la nueva distribución del espacio y la estructura organizacional implementada recientemente tienen consecuencias en la dimensión comunicacional, y probablemente también en la comunicación de la EdC.

Todas estas pistas nos ayudarán a comprender la situación actual de la empresa que a continuación profundizaremos. El próximo apartado tendrá la finalidad de comprender el modo en el que la filosofía de la EdC se cristaliza en la cultura corporativa de Dimaco, pues si nos interesa la participación de los empleados en el proyecto es fundamentalmente para que la cultura de Dar propuesta por la EdC se propague y para que la empresa no pierda su motivación ideal no obstante el aumento de su cantidad de empleados.

Cultura corporativa

La construcción social de la identidad de la organización

Para comprender la **cultura corporativa**, es decir, el modo de ser-pensar-hacer de la empresa, indagamos sobre distintos aspectos que se corresponden con los niveles planteados por Villafañe (1999). Estos son:

- Las presunciones básicas
- Los valores compartidos
- Los comportamientos explícitos

La síntesis de todos ellos conformará la cultura corporativa de Dimaco. En este punto, creemos, es donde se evidenciará el grado de penetración de la filosofía de EdC en la “psique” organizacional.

La historia de Dimaco y su proyecto empresarial deben leerse a través de esta cultura, pues solo así comprenderemos el sentido particular que los miembros de Dimaco dan a los hechos que definen la identidad corporativa. Conozcamos entonces estos distintos niveles, desde aquel más profundo hasta llegar al más expresamente manifiesto de la conciencia organizacional.

1. Valores compartidos y presunciones básicas

Desde la perspectiva de Germán, dueño de Dimaco, ‘la EdC la vive el empresario, los valores toda la empresa’. Es decir, la filosofía de EdC se promueve dentro de la empresa aunque la adhesión al proyecto sea libre.

Analizando las entrevistas, pudimos identificar un fuerte trasfondo de valores compartido, sin el cual muchos comportamientos comerciales, productivos, o incluso el modo de gestionar la empresa no podrían ser comprendidos. Los valores de la organización están, como veremos a continuación, muy en línea con la propuesta de la EdC.

En primer lugar, para Dimaco **la persona está en el centro**, es lo más valioso. Los empleados son concientes de esto, pues la mayoría lo ha experimentado concretamente. Como se contempla en lo manifestado por una empleada que está en la última etapa de su carrera universitaria:

“Mi objetivo es recibirme que me cuesta tanto, y este menor tiempo de trabajo me ayuda. Acá me dijeron: ‘trabajá menos horas, pero te tenés que recibir’. Les interesa la vida de uno. Y eso me gustó porque te ayuda a sentir que les importás” (Entrevista 7, 2012).¹⁶

¹⁶ Las entrevistas codificadas completas pueden encontrarse en el anexo, bajo el título Rejillas de codificación de datos.

Otro valor fundamental de Dimaco es que **las relaciones humanas están sobre las ganancias**. Esto aplica para las relaciones internas y externas. Este valor se ha transmitido a los empleados, tal como vemos en la siguiente declaración:

“Está bien, vendemos 10000 toneladas, pero si estamos todos peleados, no importan las 10000 toneladas; pero si decís vendimos 10000 toneladas y todos nos podemos mirar a la cara y sonreírnos, eso es lo que importa” (Entrevista 5, 2012).

Aumentar las utilidades es importante desde la óptica de que posibilita **generar fuentes de trabajo y ayudar a las personas a desarrollarse**. Pareciera que los recursos de la empresa están al servicio de sus miembros, como en el caso de los créditos internos que la empresa da a los empleados. A esto se suma la política de la empresa de ‘darle la posibilidad de trabajar a todos’, con especial interés en aquellos que más lo necesitan, aunque en ocasiones esto implique que no se tome a la persona más preparada o convenientes desde la perspectiva tradicional. Los empleados, como vimos en las entrevistas, sienten que la empresa se preocupa por el desarrollo y la realización personal de sus miembros (Entrevista 5, 2012).

Vimos que se considera el trabajo como medio para la **reinserción de la persona excluida**, a la vez que como fuente de dignidad, pues ayuda a la persona a sentirse útil.

“Nosotros hace poco hemos tomado a una persona que es un ex-presidiario. Y la verdad que ha sido una gran riqueza para la empresa, es un chico que trabaja de 10. El dice que cayó en la cárcel y no tenía la culpa, por llevar a alguien que estaba robando, porque él era remisero, por llevarlo al hospital y no dejarlo y quedarse con él, lo inculparon como que habían ido a robar juntos y quedó en la cárcel. Y yo le creo, por la respuesta que ha tenido con la empresa en estos meses que lo tenemos trabajando, yo le creo” (Germán Jorge, 2011).

La empresa busca lograr una **justicia que incluya a todos**, invertir recursos y tiempo para mayor beneficio de la comunidad (Germán Jorge, 2011). De hecho la empresa elige estar al lado de aquel que tiene necesidades. Esto se evidencia en el esfuerzo que implica a Dimaco la participación activa en diversos proyectos sociales, como el plan que se lleva adelante junto a otras entidades para el desarrollo del norte entrerriano.

La “**cultura del dar**” es el nombre con el que la EdC habla de su filosofía. En Dimaco, tanto directivos como empleados han entrado de algún modo en la lógica de dar gratuitamente. Lo demostró una empleada que se incorporó recientemente a la organización y que, contagiada por la iniciativa de una compañera de trabajo comenzó a donar cosas suyas que ya no usaba

(Entrevista 4, 2012).

Y por último, pero no por ello menos importante, “un valor de la empresa es: tener **vínculos fraternos** con clientes (internos y externos) y proveedores” (Dimaco su historia, 2011: 1). Traer la lógica de la familia a la empresa repercute en las relaciones internas y externas. No se perseguirán los intereses individuales a costa del beneficio de la otra parte, sino que se buscarán relaciones de tipo ganar-ganar. A modo de ejemplo mencionamos que, en una oportunidad, Dimaco le mandó cemento (mercadería) a una empresa de la competencia para que pueda cumplir con sus clientes, “porque en ese momento necesitaban una mano” (Jorge, 2009).

A través de estas presunciones básicas y valores compartidos, vemos como la filosofía de EdC está fuertemente instalada en la empresa, aunque esto no implique la participación activa de todos sus miembros.

Work Values

Mencionamos ya el esquema Rainbow y los Lineamientos generales para conducir una empresa de EdC. Estos intentarían plasmar los work values y la ideología corporativa de las empresas de EdC en una serie de enunciados.

¿Pero cuál es el lugar de estos esquemas en Dimaco? Germán respondió que los conocía y los trataba de plasmar. En cuanto al personal solo los conocen aquellos que tuvieron contacto con este material en congresos de EdC.



Fuente: Sondeo de Opinión Dimaco, 2012

Según Germán, la transmisión de los valores se da en los aspectos concretos: “ellos te ven hacer

de determinada manera o vos decirle que hagan de determinada manera...normalmente les cuento por qué hacemos esto, por qué lo otro...” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Entre los valores asumidos por la organización para su desenvolvimiento productivo, aquellos que los empleados consideraron más importantes son la confianza, el trabajo en equipo y la fraternidad.

No menor es la opción de moverse en un marco de **legalidad y ética**, pues se trata de un sector en el que los procesos de contratación corruptos son frecuentes, según afirma Germán (Entrevista a Germán Jorge, 2012).¹⁷

“El año pasado se hizo un barrio muy grande en Paraná. Pasé precio, yo sabía que tenía el mejor precio pero no me compraron (*porque no aceptó pagar soborno*). Este barrio lo estaban haciendo varias empresas en conjunto. Una de ellas es un cliente mío de Santa Fe, y nos compra muy bien.

Un día hablando por los negocios en Santa Fe con el dueño de esta empresa me dice: ‘Pero Germán, ¿por qué me cobrás más caro el cemento en Paraná que es Santa Fe?, le estamos comprando a uno que me cobra más caro acá, porque vos pasaste más caro allá’. Y le digo:

-‘Perdoname pero a vos te mintieron, yo pasé el mismo precio que te cobro en Santa Fe’.

Al otro día se armó un revuelo...casi se separa la sociedad. Y me empezaron a comprar el cemento a mí, y les vendí durante toda la obra” (Germán Jorge, 2011).¹⁸

Citamos este caso pues muestra, a nuestro entender, el producto de unir una cultura de la transparencia con los bienes relacionales. Con esta combinación se puede percibir cierto **poder de prescripción** de la cultura, es decir, de influencia, de trasladar actitudes y valores al entorno. Lo mismo sucede con la práctica de otros valores y la paralela construcción de relaciones significativas.

“Por decirte, con los transportistas, cuando buscábamos un camión vacío en un

¹⁷ Según el Informe Global de la Corrupción 2005 de la organización Transparency International, “ningún otro sector tiene la corrupción tan arraigada como el sector de la construcción”. Disponible en http://www.transparency.org/whatwedo/pub/global_corruption_report_2005_corruption_in_construction_and_post_conflict

¹⁸ Se modificaron algunos datos de la versión original para no debelar la identidad de los actores involucrados.

momento y no encontrábamos, llamábamos, llamábamos...y encontramos pero me dice ‘mirá, lo tengo en San Luis, te voy a tener que cobrar (*el recorrido*) vacío de San Luis hasta Córdoba’ yo le digo que le pago el vacío, que lo mande igual, porque le tenía que entregar un pedido a un cliente. Y ese vacío me hacía perder plata en esa venta.

A los cinco minutos me llama de nuevo y me dice:

-“Germán conseguí una carga de San Luis hasta Córdoba, así que no te voy a tener que cobrar el tramo vacío.”

-“¿Por qué me llamás?, porque yo no tengo forma de enterarme que vos no vas a ir vacío de San Luis hasta Córdoba”

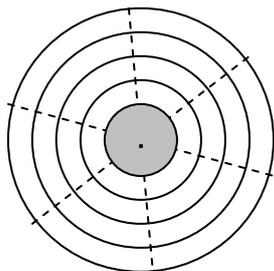
-“No, no, yo a vos no te puedo cobrar algo que no es. Porque vos los fines de semana, cuando los camioneros míos quedan en Buenos Aires, los haces cargar para que puedan volverse a la casa aunque vos no tengas vendida la mercadería...con esas cosas yo no te puedo cobrar algo que no es”.

Cuando me traigo cargado el camión que no tengo vendido, yo tengo que pagar antes a la cementera y eso significa una pérdida para Dimaco. Pero esos actos hicieron que después él (*el dueño de los camiones*) no me cobre el vacío, que era mucha más plata” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

En este caso, las anteriores atenciones y generosidad con los camioneros generaron un bien relacional. Es producto de esa relación significativa que el dueño de la flota de camiones optó por responder a Germán desde el mismo sistema de valores: “yo a vos no te puedo cobrar algo que no es”. Por lo que concluiríamos, en línea con lo que veníamos diciendo en otro apartado, **que no son los valores sino las relaciones que se construyen a partir de la práctica de esos principios lo que genera una influencia en el entorno.**

2. El modo en que la organización se piensa a sí misma

Otro aspecto en el que se puede ver el grado de articulación entre la filosofía de Dimaco con la propuesta de EdC, es en el modo en que se concibe a la organización.



Desde la visión de Germán el organigrama de la empresa podría graficarse como la rueda de un carro, que gira sobre un eje. Ese eje sobre el que se apoya todo el accionar de la empresa representa los valores de la organización. Esos valores son generalmente propuestos por el empresario y, por esta razón, el círculo que rodea al eje simboliza el rol del empresario. A partir de allí, habrá círculos concéntricos, que representan los diversos niveles de responsabilidad

y cercanía a la dirección de la organización. Esta rueda tiene rayos que, transversales a los círculos

concéntricos, identifican los diversos sectores de la empresa (administración, comercialización, logística), estas áreas están en relación entre sí (Entrevista a Germán Jorge, 2012).

Los límites de la organización se vuelven difusos en el caso de Dimaco, y bien lo representa el gráfico que Germán eligió. Por lo que los actores vinculados a la empresa tales como proveedores y clientes, cómo así también los pobres, la comunidad local e internacional se representarán con más círculos.

No obstante su sencillez, creemos que esta representación grafica es bastante completa, pues incorpora el concepto de la interdependencia entre la empresa y los demás actores sociales, los valores a partir de los cuales la empresa configura su accionar, todo ello sin dejar de mostrar los distintos grados de responsabilidad y los diversos roles en un todo integrado. Salirse de una estructura piramidal implicó y sigue implicando un desafío, un aprendizaje y una experimentación para Dimaco. Es por ello que nos detendremos a continuación en el estudio de modo en que el poder y la autoridad se conciben y gestionan en la empresa.

3. Comportamientos explícitos

Autoridad y liderazgo

“No hay cargos jerárquicos”, remarcaron varios empleados. Esto no significa la ausencia de mandos intermedios o de una estructura, sino de un modo de pensar la autoridad en el cual los empleados se sienten tratados como iguales por sus directivos y partícipes de las decisiones de la empresa.

El liderazgo se construye en la empresa desde la confianza y la cercanía. En el sondeo de opinión los empleados manifestaron que estaban de acuerdo con el hecho de que la actitud del jefe los motiva a trabajar, lo que se reforzó con las declaraciones de los empleados entrevistados, que reconocían que tenían la confianza para charlar con Germán de temas personales o laborales.

Algunos empleados, por otra parte, consideran que aunque se piense la autoridad desde un lugar que no es aquel de mando-obediencia, el jefe debería marcar límites, definir las reglas, corregir más a los empleados para ayudarlos a crecer. La opinión de un empleado sintetiza las declaraciones de un amplio grupo de entrevistados:

“Falta la autoridad que ponga límites. EdC no quiere decir ser buenos, es más que esto” (Entrevista 8, 2012).

Arribar a ese punto de equilibrio requerirá de un aprendizaje para la organización entera.

Volveremos sobre este punto más adelante.

Además del rol de Germán como empresario/director de la empresa, la organización cuenta con un gerente, que tiene a su cargo principalmente el aspecto financiero, Jorge Yañez, y desde hace pocos meses, se cuenta con la figura de los encargados de las distintas áreas. En este nuevo rol están Ricardo para el sector de Logística y Cristina en Administración; el área de Comercialización no tendría encargado pues está compuesta por una sola persona.

Desde la perspectiva de los empleados, los encargados se ocuparían de:

- “centralizar los problemas y la comunicación”.
- “la coordinación”
- funcionar como “canales de comunicación” entre las áreas y con la dirección de la empresa

Si bien se pueden ver estructuras similares en otras empresas de organización piramidal, las **relaciones humanas y la propuesta de valores de Dimaco hacen que no se perciban relaciones de mando-obediencia sino roles diversos.**

Desde el punto de vista del personal, el jefe eligió a los actuales encargados por sus cualidades como personas; remarcaron que los actuales encargados “tienen la sabiduría o la paciencia o el carácter más adecuado”, “son comprensivos, no son de imponer” (Entrevista 7, 2012) y “hacen sentir cómodos” a los empleados (Entrevista 6 A, 2012). Los mismos encargados de área se definen a si mismos no como jefes sino como alguien a quién los empleados puedan recurrir.

Una característica interesante es que los encargados de administración y logística son padres de familia. Esto es significativo ya que, como remarcó una empleada, el hecho de tener una familia ayuda a poner al trabajo en su justo lugar:

“(…) acá pasa algo y yo me doy cuenta que los que somos solteros reaccionamos de una forma, el que tiene familia reacciona de otra forma, porque es como que el trabajo no es todo, en el sentido que no te morís si no sale esto; creo que Germán apunta a estas personas por esto, por el tema de que saben equilibrar” (Entrevista 5, 2012).

Incluso una de las encargadas trabaja solo medio día por su realidad familiar. Se la eligió encargada porque “es una persona que logra conciliar las partes, que hace que las cosas funcionen”, explicó Germán.

Por otra parte, como decíamos anteriormente, este modo de diseñar la empresa y de pensar la autoridad conlleva un aprendizaje permanente, y hay todavía algunas cosas para mejorar. Los

encargados de área no tienen todavía muy en claro los alcances de su función. A su vez, varios empleados manifestaron que notaban la falta de una figura “con más autoridad”, un encargado general. “Al no haber una persona que esté encargada, uno toma una decisión y otro toma otra decisión, porque como no hay a quién preguntarle” (Entrevista 2, 2012).

La división en dos locaciones modificó lógicamente la forma de organizar y la comunicación de la empresa. Germán alterna entre ambas oficinas (centro y depósito); en cambio Jorge, el gerente, trabaja en las oficinas del centro. Como destacó uno de los entrevistados, habría un vacío en la estructura: los encargados no saben a quién consultarle sus decisiones o dificultades. Repensar los roles en la empresa es uno de los próximos desafíos para Dimaco.

Dijimos con anterioridad que para transformar viejos códigos de gestión hacia el estilo propuesto por la EdC, no basta un esfuerzo de difusión y formación unidireccional. Se requiere de una pedagogía permanente que apunte a la democratización y la participación. Es por ello que nos encaminamos hacia el siguiente apartado.

Participación y toma de decisiones

Dimaco busca ser una **empresa participativa**, donde “la persona que está en un lugar puede proponer cambios, siempre viéndolo con las otras personas con las que comparte las tareas” (Entrevista a Germán Jorge, 2012).

Germán confesó que consultar las decisiones es uno de los puntos que más le cuesta, y esto se comprende, pues promover la participación equivale en ocasiones a ceder el poder. Pero reconoció que verifica resultados “sorprendentes las veces que logra tomar las decisiones desde la comunión”, dejando el espacio al otro para que exprese su punto de vista.

Germán nos participó de un caso concreto en el que podemos identificar las implicancias de llevar adelante una gestión participativa.

“Yo estaba de vacaciones. Había una situación complicada desde hace tiempo con un empleado. Llego de las vacaciones y me entero que habían hecho una reunión entre los encargados y el gerente y decidieron echarlo. Me costó, pero si quiero una empresa participativa, si realmente es de todos, tenía que confiar en la decisión que tomaron entre todos. Igual quise hablar con este chico, intenté que nos reunamos pero todavía no pudimos. Hablamos por teléfono; el chico entendía porqué lo habían echado. Quería acompañarlo, asegurarme que no se dañó la relación” (Entrevista Germán, 2012).

Desde el punto de vista de los empleados, su opinión es tenida en cuenta en Dimaco. Si bien la mayoría manifestó que participa de las decisiones a través de la representación del encargado del sector, hay empleados que se dirigen directamente a Germán; tal es el caso de los empleados con mayor antigüedad o los que lo conocían de otro contexto. Algunos de ellos sienten tal nivel de confianza que cuestionan las decisiones de Germán o le hacen notar cuando creen que se ha equivocado.

Hay decisiones que las toman los empleados: “basta que se pongan de acuerdo y les damos la plata para que los compren”, dijo Germán hablando de los uniformes.

Las decisiones de cada sector están a cargo de los encargados, que las toman confrontándolas con el resto del equipo. En lo que respecta a decisiones inter-sectores, todavía no está muy en claro el circuito, “nos estamos queriendo organizar. Es todo muy nuevo, incluso nosotros. Yo no tengo dos años de antigüedad aún”, comentó una de las encargadas. Generalmente este último tipo de decisiones las consultan con Germán.

En cuanto a la toma de decisiones para la empresa, Germán pide las opiniones de Jorge, los encargados, y de algunos empleados de mayor antigüedad, dependiendo el tema. A esto se suma otro actor que interviene en la toma de decisiones más significativas o en los dilemas: los otros empresarios de Economía de Comunidad.

“Nos consultamos decisiones. Ayuda tener otra mirada dentro de lo que es EdC, cuando uno está inmerso en el problema no lo ve completo. (...) Es como que te sirve de espejo el otro, y además que es ese otro en el que podés confiar porque sabés que piensa como vos pensás, y que tiene los valores que vos tenés. Porque hay muchos empresarios exitosos con los que tengo relación, que si les consulto cómo proceder en algunas cosas, me van a aconsejar cosas que van en contra de lo que nosotros queremos...porque serían supuestamente más rentables para Dimaco” (Entrevista a Germán Jorge y Pablo Zalazar, 2012).

Los empresarios de EdC de la región tienen asiduo contacto. Se ayudan recíprocamente a mantenerse dentro los principios y valores propuestos por la EdC.

Encontramos que la empresa busca que el poder no esté solo concentrado en un rol determinado y que las decisiones más relevantes se tomen no unilateralmente sino desde la comunidad. Nos interesa comprender si lo mismo sucede en caso de conflictos.

Resolución de conflictos

En toda empresa hay conflictos de distinta índole. En nuestro acercamiento a Dimaco, escuchamos principalmente sobre conflictos originados por las siguientes causas:

- Falta de claridad en la asignación de tareas y funciones
- Por la percepción de ausencia de límites y reglas
- Fallas en la circulación de información
- Diferencias en la manera de ver las cosas
- Por actitudes o problemas personales de algunas personas

Los conflictos de índole comercial o financiera no emergieron en las entrevistas pues, como nos aclaró Germán, su resolución se centraliza principalmente en el gerente (que se ocupa del área financiera) o en Germán (más vinculado al área comercial).

Verificamos en varios casos que los desencuentros por motivos laborales se trasladan a las relaciones interpersonales generando fisuras y malestares en el clima interno. Las relaciones de amistad entre los miembros de la empresa y la familiaridad que tienen entre ellos, torna más difícil para los empleados comunicar los conflictos laborales, hacer explícito lo que molesta del modo de proceder del otro y corregirse entre compañeros.

“Nos juntamos a comer todos los compañeros y saltó a la luz un problema entre dos empleados. No podía interceder Germán porque los problemas eran de relación, no laborales. Y bueno, se fueron mal cada uno a su casa. Después Germán y Jorge les aconsejaron sentarse a hablar y ceder un poco. Se sentaron, hablaron y la relación mejoro un montón.

Ese problema surgió porque uno creía que el otro estaba interfiriendo en su trabajo, pero la realidad era que en ningún momento se había delimitado bien la función de cada uno” (Entrevista 1, 2012).

Las causas del conflicto no se conocían hasta que las partes se reunieron. La actitud de la dirección ante un conflicto que aparentaba ser de relaciones fue **promover el encuentro sin intermediarios**. Se les cedió una oficina durante el horario de trabajo para que los implicados pudieran dialogar en privado.

En cuanto a las causas de conflicto ligadas al desempeño productivo, tales como esta falta de delimitación de las tareas y funciones, la percepción de ausencia de límites y reglas, o las fallas en la circulación de información. Al respecto, los empleados le han demandado a Germán más estructuras para evitar los roces, pero el empresario espera que las personas se pongan de acuerdo.

“¿por qué no se ponen de acuerdo hasta que punto hacés vos y hasta que punto hace el otro?...y si ves que el otro no llega, y no va a llegar hasta ese punto, ayudalo, para que después tu trabajo no sea más difícil” (Germán Jorge, 2011).

Creemos que sería de utilidad que la empresa genere el espacio para que los empleados puedan tener este tipo de conversaciones antes de llegar a la instancia del conflicto. Germán está dispuesto, pero es necesaria hacerlo explícito.

Por otra parte, como en cualquier grupo humano, conviven en Dimaco diferentes maneras de pensar, expresar ideas u opiniones. Los conflictos originados por visiones distintas se resuelven en este caso mediante el diálogo. Los empleados explican: “para salvar estas diferencias tratamos de dialogar asiduamente y ponernos en el lugar del otro; aunque hay situaciones que no se llega a un consenso” (Asamblea de San Pablo, 2011). Por lo que pudimos comprobar, incluso los directivos de Dimaco están dispuestos a explicar los motivos de sus decisiones a los empleados en caso de disenso.

Como enumeramos al principio de este apartado, existen también conflictos originados por actitudes o peleas entre compañeros, o bien por problemas personales de algunas personas que repercuten en el entorno. Generalmente, cuando se trata de tensión entre compañeros, la dirección motiva a las personas a dialogar. Sin embargo, si la situación se torna compleja no se descarta ninguna alternativa ni se escatiman esfuerzos, dado que los bienes relacionales son un importante activo de la empresa. Hubo, por ejemplo, un caso en particular para el que se optó por buscar ayuda externa.

“En un momento particular, nos encontramos con situaciones muy tensas dentro de la empresa, fue así como nuestros directivos nos invitaron a participar de un taller de pro-socialidad¹⁹. El mismo consistía de diferentes juegos. Uno de ellos era un “juego de citas”, en el cual nos encontrábamos con aquellos compañeros que más nos costaba relacionarnos, y le decíamos la parte positiva y negativa del otro; esto fue algo difícil, ya que era mirarlo al otro de frente y, en la verdad, decirle: “en esto te estas equivocando”, “tal día me trataste así”, “me parece que deberías cambiar tu forma de decir las cosas”; hasta inclusive nos costaron algún par de lágrimas” (Asamblea de San Pablo, 2011).

¹⁹ Pro-socialidad es un concepto acuñado por el Dr. Roche Olivari que hace alusión a los comportamientos gratuitos que favorecen a otras personas o grupos como estos quieren ser beneficiados, aumentando la probabilidad de generar una reciprocidad positiva y solidaria en las relaciones sociales consecuentes, salvaguardando la identidad, creatividad e iniciativa de los grupos implicados. Este concepto está profundamente en línea con el planteo de la EdC. Ver: Roche, 2010“Prosocialidad, nuevos desafíos”. Ed. Ciudad Nueva, Buenos Aires, Argentina.

El taller fue una propuesta de Germán, que buscó la ayuda de una docente que adhiere a los principios propuestos por la EdC. Se le planteó el conflicto y ella preparó la actividad. Se profundizó sobre el modo de mejorar las relaciones interpersonales. Esta actividad contribuyó a resolver tensiones y se constituyó en una importante formación en los valores propuestos por la empresa.

Vimos que en caso de conflictos, Dimaco apunta a que los implicados lo resuelvan, sin recurrir a una autoridad oficie de juez. Esta metodología, por lo que pudimos observar, contribuye a que los empleados fortalezcan la relación entre ellos, y entrenen en la búsqueda de la comunión en casos de dificultad. En cuanto a las fallas en la circulación de información creemos que se requeriría una intervención planificada tendiente a promover el compromiso de los participantes a agilizar el flujo, a la vez que una reflexión sobre cómo optimizar o modificar los actuales medios de comunicación, ampliaremos la problemática más adelante. La delimitación de los roles y el establecimiento de reglas pueden ser una construcción colectiva, pero para llegar a esa instancia, la empresa debería promover un espacio para que se den las conversaciones pertinentes, de este modo se evitará llegar a la instancia del conflicto para mejorar la organización o definir el modo de estar juntos.

Reglas y normas

Como anticipamos, los empleados afirmaron en diversas entrevistas que en la empresa no hay reglas explícitas; muchas cosas se dan por sobreentendidas. Pero lo obvio no es lo obvio para todos.

Situaciones tales como la impuntualidad, el uso del Facebook durante el horario de trabajo o el abuso de permisos crean mal humor entre los empleados (Entrevista 2, 2012). Ante esta situación, Germán prefiere que cada uno se mueva según su conciencia, es partidario de “no imponer nada”. Los empleados opinan, en cambio, que los límites constituyen una educación al trabajo.

Un detalle no menor es que las personas que manifestaban cierto malestar por la ausencia de límites eran generalmente los que mayor nivel de identificación tenían con la empresa y con el proyecto. Por otra parte, ellos reconocían como positivo el hecho de que se podían plantear la situación sin temer por castigos para las personas implicadas, “la idea es ayudarnos para crecer, de mejorar todos” (Entrevista 8, 2012). “Al ser el ambiente así podés charlarlo...creo que en otras empresas te la tenés que tragar” (Entrevista 2, 2012).

Las reglas explícitas hasta ahora son producto del consenso, tal es el caso del uso de los uniformes. Las empleadas lo decidieron y eligieron su diseño. Para otras cuestiones los

empleados esperan que sean los directivos los que establezcan lo que se puede y no se puede hacer.

Las reglas claras evitarían, a nuestro entender, roces innecesarios. Será cuestión de encontrar un modo de marcar las reglas que no sea aquel de la imposición.

Actitud frente al error

Un empleado afirmó: “Cambiaría la forma de informar y corregir los errores dentro de los procesos de la empresa” (Sondeo de opinión, 2012). Germán generalmente opta por no interferir y **esperar a que la persona se de cuenta**, que “si está desubicada se ubique, sin ir al choque”. Es un modo de operar que a muchos empleados les cuesta compartir.

Es una opinión bastante generalizada el hecho de que muchas veces se dejan pasar los errores sólo porque los empleados y encargados **no saben a quién le corresponde corregirlos**. Dimaco tuvo un empleado que “se pasaba el día entero chateando” y el responsable de sector no sabía como actuar pues tenía el mandato de Germán de decirle algo. En este caso en particular, se reubico a la persona para ver si respondía mejor en otro sector, frente a lo cual, el resto del personal tomó una actitud de comprensión: “tratábamos que no se sienta distinto, o señalado” (Entrevista 2, 2012).

Distinto es el caso de trabajos mal hechos, errores en los procesos, cuando se entiende que la persona trabaja responsablemente pero se equivocó. En esos casos tanto Germán como los encargados intentan corregir o hacer notar de buen modo para que no vuelva a ocurrir.

Como decíamos, la autoridad se ha construido desde la confianza y está legitimada por los empleados, por lo que Germán no debería temer hacer los planteos o poner los límites que considere pertinentes, siempre y cuando se mantenga una actitud constructiva ante el error. A su vez, conferir explícitamente mayor autoridad a los mandos intermedios, aliviaría el malestar de los empleados, que notan un vacío de autoridad y que no se les marcan los límites.

Relaciones interpersonales

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el tipo de relaciones interpersonales que los miembros de la empresa establecen entre sí. Este apartado es fundamental ya que, como dijimos en el marco teórico, lo específico de la EdC es la construcción de relaciones interpersonales significativas, de relaciones de comunión.

De nuestras observaciones, podemos decir que llama la atención el alto grado de familiaridad que hay entre los miembros de la empresa. Los integrantes de Dimaco están al tanto de las

situaciones personales y familiares de sus compañeros (Ficha 6- Las interacciones entre los actores, 2012). La vida personal y la laboral se entremezclan significativamente.

“Una compañera estaba pasando por una situación difícil, entonces a modo de estrategia, pero sin pensarlo, nos turnamos para hacerle compañía, inclusive los fines de semana” (Asamblea de San Pablo, 2012).

Contribuye a la creación de este tipo de relaciones el hecho de que la empresa promueve el apoyo recíproco y la escucha entre sus miembros. “Para dar el espacio para conocerse mejor”, Dimaco organiza actividades recreativas fuera del ámbito laboral, de las que participan incluso las familias de los miembros de la organización (Entrevista Germán Jorge, 2012). A su vez, los empleados coincidieron en que si necesitan dejar su trabajo unos minutos para escuchar a un compañero o ayudarlo, nadie los controla o les llama la atención, porque “se pierde ese tiempo en resolver, en charlar lo que a uno le pasó afuera” pero esto aumenta el rendimiento en el trabajo y la solidaridad dentro del grupo (Entrevista 7, 2012). La organización promueve la creación de una comunidad.

La organización del trabajo y los objetivos planteados de manera grupal y no individual contribuyen a que no se establezcan relaciones de competencia posicional sino una competencia positiva. Esto podría traducirse en el hecho de que “mis buenos resultados dependen de los buenos resultados de mi compañero”.

Decíamos con anterioridad que los directivos no marcan una diferencia o verticalidad en la relación con los otros miembros de la organización, sino que los empleados se sienten tratados “cómo iguales”. A modo de sinergia, la no verticalidad se traslada a los restantes roles dentro de la empresa. Al respecto, significativa es la relación entre quienes realizan trabajo físico y aquellos que realizan trabajo intelectual. Los empleados señalaron que no hay diferencias, se consideran como parte de una familia (Entrevista 9, 2012).

Este tipo de relaciones de conocimiento mutuo, empatía, familiaridad y confianza se hacen poco a poco extensivas a otros actores vinculados con la empresa, que son tratados de igual modo que a sus miembros.

La calidad de las relaciones interpersonales es una de las fortalezas de Dimaco. Incluso la disposición del espacio físico favorece el “encuentro” entre las personas.

La distribución del espacio

Dimaco cuenta, como dijimos con anterioridad, con dos locaciones: “el centro” (las oficinas situadas en calle Rivadavia 479, Paraná) y “el depósito” (los galpones ubicados en el acceso

noreste de la ciudad). Germán tiene oficina en ambas locaciones, en un caso compartida con Jorge, en el otro, es oficina y sala de reuniones.

Cabe destacar que no hay espacios privados en la empresa, pues la mayoría de los ambientes son compartidos entre dos o más personas. “Si vos querés llamar a alguien para hablar en privado no hay un espacio (*en el depósito*), los tenés que llamar a la oficina del centro” (Entrevista 5, 2012).

Por lo que pudimos observar, se trabaja con las puertas abiertas y la circulación de personas es permanente, debido especialmente a la organización en red del trabajo. Para tener un momento de distensión, los empleados se trasladan a pedir mate a alguna otra oficina.

La ambientación fue elegida por Germán, un detalle no menor es la elección de escritorios



dobles compartidos, tanto en el centro como en la oficina administrativa. “Están a propósito, para que se vean las caras, porque con las disposiciones tradicionales se termina pensando al empleado como una máquina que no se interrelaciona”, explica. Reconoce que el desafío es mayor, porque es más fácil distraerse, pero hay que encontrar el equilibrio.

Los usos compartidos del espacio, la distribución de los empleados y la costumbre de trabajar con las puertas abiertas contribuyen a promover las relaciones interpersonales.

Relaciones con el entorno

Trabajar con las puertas abiertas puede ser también una metáfora del modo en que la empresa se comporta con el entorno.

Del mismo modo que la empresa tiene en cuenta las necesidades y situación personal de sus empleados, Dimaco considera la situación de los otros actores con los que se vincula, y en la medida de sus posibilidades colabora con ellos, pues el desarrollo del otro contribuye al desarrollo de la comunidad en su conjunto. Los actores ‘externos’ a la empresa advierten, al igual que los empleados, que la relación está por sobre las ganancias.

“Ellos tienen disponibilidad de un producto que por ahí muchas veces escasea, que no cualquiera lo tiene, y lo otorgan con una serie de beneficios que están justificados o basados en el trato personal que tiene Germán y su gente con los clientes” (Entrevista cliente, 2012).

Desde la perspectiva de un cliente entrevistado, Dimaco tiene un trato con la gente que no es el de la gran empresa, “a la hora de las relaciones comerciales se maneja como una empresa chica, entonces eso hace que las relaciones perduren” (Entrevista cliente, 2012). De hecho, proveedores, transportistas y algunos clientes han construido con Dimaco relaciones significativas que exceden el intercambio comercial, lo que lleva a que ambas partes busquen resultados del tipo ganar-ganar y no sacar un provecho del otro, como declara un empleado:

“Yo he mandado pagos a transportes mal y por haber construido esa relación, la persona que recibe mal el pago ha devuelto todo y me ha dicho que le pagué mal, que lo chequee” (Entrevista 1, 2012).

Incluso con la competencia, Dimaco adopta una actitud sana y hasta solidaria. A veces parece que fuesen acciones en contra de la propia empresa, pero en realidad, esta forma de trabajar ‘despierta en el otro un compromiso hacia la empresa que después es también beneficio económico’.

“(…)en el caso que ya te conté de que le mandamos cemento a la competencia...los empleados me decían:

- Pero por qué le mandamos cemento a fulano, si es la competencia...encima le mandas al costo nuestro que no ganamos nada.

-Lo mandamos por ellos, porque en este momento necesitan una mano, nunca van a ser clientes nuestros” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Queremos señalar que desde la perspectiva de los actores entrevistados, **el trato que tenía en un principio Germán con los primeros clientes, proveedores, y actores externos se replica en los distintos bordes de la organización**, lo cuál es un logro si se apunta a la permanencia de la filosofía de la empresa.

Por otra parte, la empresa está en contacto con otras organizaciones de la sociedad civil, con las que trabaja en red en su búsqueda del bien común. Tal es el caso del Consejo Empresario de Entre Ríos del que forma parte (CEER)²⁰, de Cáritas y organizaciones del ámbito eclesial.

Mencionamos ya la relación con otros empresarios de EdC con los que Germán consulta algunas decisiones sobre la empresa. Análogamente, algunos empleados frecuentan un grupo autoconvocado de jóvenes que trabajan en empresas de EdC. Allí intercambian experiencias y consejos de cómo llevar a la práctica la EdC desde el lugar en el que están en la organización.

²⁰ Los empresarios del CEER desarrollaron múltiples proyectos para el desarrollo de las zonas menos prósperas de la provincia. Actualmente, con la ayuda de capitales alemanes, trabajan para ayudar a mil familias de pequeños productores a incorporar sus productos al mercado.

Finalmente podemos resumir diciendo que los actores externos pueden ser partícipes de la misma dinámica relacional que se experimenta al interior de la organización. Otros empresarios y empleados de EdC que participan de la intimidad de la empresa acompañando a sus miembros. Y por último, los objetivos de la empresa, en línea con el proyecto, comprenden el desarrollo del entorno, y para tal fin Dimaco trabaja en red con otras organizaciones de la sociedad civil. Todo esto contribuye a un **desdibujamiento de los límites de la organización y a una propagación de las relaciones de comunión de adentro hacia afuera.**

Reflexión sobre la cultura corporativa

Analizamos los supuestos subyacentes y las pautas de comportamiento de los actores de Dimaco, constatando que los miembros de la organización han interiorizado la propuesta de valores de la empresa. Estos valores de la empresa, como vimos, tienen sus raíces en la filosofía de EdC con la que Germán se encuentra fuertemente ligado.

Constatamos una profunda articulación entre la propuesta cultural de EdC y la cultura corporativa de Dimaco. Los indicadores de dicha imbricación han sido la energía actitudinal de sus miembros, la presencia de un liderazgo sustentado en la confianza, la búsqueda de decisiones tomadas desde la comunión de puntos de vista, el esfuerzo de las personas por resolver los conflictos cuidando no dañar las relaciones, la distribución del espacio que posibilita el encuentro de los actores, por mencionar algunos. Pero donde reconocemos fundamentalmente esta articulación es en la capacidad de la empresa de crear de relaciones perdurables y significativas al interior y al exterior de la organización. Notamos que, por este tipo de relaciones, los límites con el entorno se tornan difusos en Dimaco, tal como Germán lo había anticipado al dibujar la organización.

Entre las posibilidades de mejora, identificamos una demanda de los empleados. Estos notan un vacío de autoridad y que no se les marcan los límites. La búsqueda de una distribución del poder no es necesariamente equivalente a la desaparición de la autoridad de Germán, que de hecho existe y está legitimada por los empleados. Empoderar a la figura de los encargados podría disminuir la percepción de vacío; a la vez que tener reglas y límites explícitos aliviaría el malestar de algunos empleados. Es por ello que trabajaremos en este punto a la hora de diseñar nuestra intervención en la empresa.

Tras estas reflexiones, estamos en condiciones de abordar otra cara de la organización, aquella que tiene que ver con la gestión y las decisiones estratégicas. Dijimos que toda gestión comunica, por lo que la comunicación de la EdC deberá estar acompañada con una gestión que apunte hacia la comunión.

Proyecto empresarial

Para comenzar a definir la orientación operativa de la empresa y por ende su situación actual, el primer paso que elegimos es conocer su misión y visión, pues estas marcan el rumbo del proyecto empresarial.

Nuestra Visión...

Ser referentes del éxito de desarrollo empresarial privado, orientado al bien común y a la preservación del medio para las generaciones futuras.

Nuestra Misión...

Más allá de prestar el mejor servicio de distribución mayorista de materiales para la construcción, DIMACO S.A. es el ámbito apropiado para que todos los actores de la empresa (clientes, proveedores, personal y dirigentes), puedan desarrollarse en sus capacidades humanas y sociales, generando competitividad y una comunidad fraterna, que contribuya a atender las necesidades de los desfavorecidos, en una relación de igualdad y reciprocidad.

Salvedades sobre la Visión y la Misión

Estos enunciados fueron escritos por Agustina, una empleada estudiante de Administración de Empresas con la colaboración de Germán y algunos de sus compañeros. Forman parte de un documento muy cercano a lo que sería una ‘carta de identidad’ de la empresa.²¹ Cabe destacar que dicho material no se ha hecho de público conocimiento en la empresa. Esta no comunicación tiene que ver con el hecho de que Germán siente un rechazo a los formalismos, tal como el mismo lo expresó.

“Estoy de acuerdo con lo que se dice, pero no escribirlo, no va con mi forma de entender la empresa, para mí la empresa es más un ámbito social que una estructura. (...) Porque vos podés escribir 20000 libros de los valores, misión, pero si no los aplicamos en ninguna parte...no sirve de nada” (Entrevista Germán Jorge 2012).

Al margen del enunciado en sí mismo o de la forma de expresarlo, su contenido es conocido y compartido por los miembros de la empresa tal como se evidenció en el sondeo de opinión y las entrevistas. Por otra parte, notamos, especialmente en la misión, una fuerte inclinación a la

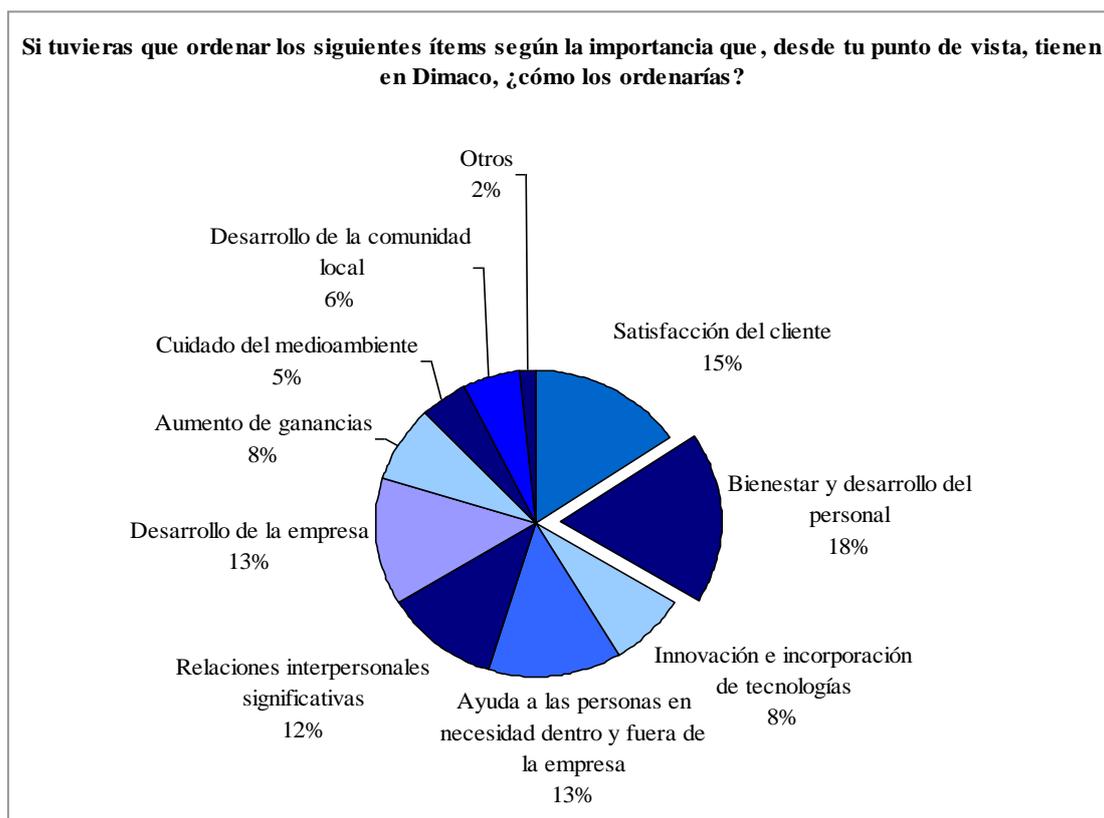
²¹ Los fragmentos extraídos de dicho documento se reconocerán por el título “Dimaco su historia”. Se puede encontrar el material completo en el anexo de este trabajo.

responsabilidad social de la empresa, que en este caso se hace efectiva en el proyecto de EdC. Dada la importancia que para nosotros comporta hacer explícitos estos enunciados, buscaremos un modo para comunicarlos que sea acorde a la concepción de Germán.

Orientación estratégica

Indagamos acerca de la prioridad que establece la compañía para cumplir sus metas empresariales. Villafañe identifica entre las orientaciones más comunes las siguientes: orientación hacia el cliente, hacia las personas, hacia los resultados, hacia la innovación, hacia los costes, hacia la empresa y hacia la tecnología. Veremos si esta clasificación responde a la línea que orienta las acciones de Dimaco.

Analizando los resultados del sondeo de opinión, lo más importante desde la perspectiva de la mayoría de los empleados es el bienestar y desarrollo del personal. En segundo lugar la satisfacción del cliente y tercera entre las prioridades la ayuda a las personas en necesidad dentro y fuera de la empresa.



Fuente: Sondeo de Opinión Dimaco, 2012

Si utilizáramos la clasificación de Villafañe, podríamos decir entonces que las políticas de gestión se orientan en tres direcciones: hacia las personas (entendido por el autor como los miembros de la organización), hacia el cliente y deberíamos agregar una orientación hacia el desarrollo social.

Veamos que piensa Germán al respecto:

“Toda la organización trabaja no solo para los pobres, no solo para que las personas de adentro se realicen y tengan un sueldo, no solo para que los clientes tengan mercadería y hagan negocios, no solo para los proveedores. Es como que todas las cosas se complementan. No es que nosotros producimos para lograr a fin de año tener esas utilidades que ponemos en común, ni tampoco producimos como las empresas comunes para tener más ganancias. No es que Dimaco tiene “un” fin, no es como la empresa que el fin de la empresa es crear beneficios...son fines múltiples, Dimaco es un fin en si mismo” (Germán Jorge, 2011).

No resulta disonante esta opinión con la historia de Dimaco. Dijimos ya que la empresa nace ‘para ser una empresa de EdC’; se trataría de una empresa-proyecto. Arriesgaríamos a decir entonces que la orientación estratégica está sumamente ligada a los fines de la Economía de Comunión. Y hemos visto mientras recorríamos la filosofía corporativa, que si Dimaco dirige su accionar focalizando en el cliente, el personal o la persona en necesidad, es justamente para generar relaciones entre los actores basadas en la comunión, es decir, relaciones fraternas, signadas por la gratuidad y en las que la persona está en el centro. Por lo que la **orientación estratégica de Dimaco es, a nuestro entender hacia la construcción de Comunión.**

Políticas de Gestión

Recorreremos ahora una serie de aspectos para comprender cómo se concretan en Dimaco la filosofía corporativa y la orientación hacia la comunión en procedimientos de gestión.

- Organización del trabajo
- Distribución de funciones
- Mecanismos de control
- Decisiones financieras
- Selección de personal
- Inducción
- Evaluaciones de desempeño
- Motivación e incentivos
- Capacitación y desarrollo profesional
- Mejora de procesos e innovación
- Higiene y seguridad
- Calidad de vida y medio ambiente
- Comunicación

Organización del trabajo, distribución de funciones y mecanismos de control

El trabajo está organizado en red de modo que los controles se hagan cruzados. Una misma tarea se completa pasando por las distintas áreas, e incluso por distintas personas dentro del sector. De este modo, se chequea el trabajo realizado de manera horizontal y no vertical.

Germán afirma que se tratan de implementar sistemas de gestión y estructuras organizativas que propicien la comunión. **El objetivo de esta organización en red fue justamente generar métodos para que las personas se relacionen entre sí.** “Esto es muy nuevo, no tenemos mucha experiencia todavía”, explicó.

Este modo de trabajar tiene como ventaja que cada uno se vuelve experto en su trabajo, pero pueden generarse más conflictos por un error que se arrastra y varias personas deben volver a hacer su trabajo. “Más de una vez hay que charlar con uno, con el otro y hacerlos hablar entre ellos” para resolver los conflictos (Entrevista Germán Jorge 2012).

Varios empleados, como anticipamos en el apartado “resolución de conflictos”, manifestaron que percibían que los roles estaban poco definidos, y que definir las tareas más detalladamente evitaría conflictos. Las tareas de cada puesto, que en su momento se escribieron, han quedado desactualizados tras la incorporación de personal.

“No hay escrito un manual de procedimientos que eso lo vamos a tener que hacer en algún momento. No nos da el tiempo físico. (...) No es que estoy en contra de los manuales y demás, yo creo que la estructura no tiene sentido si no sustenta la vida...cuando creás la estructura sobredimensionada a lo que hay, terminás empeorando las cosas” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

La organización del trabajo no es rígida, sino dinámica, se asemejaría más a un organismo vivo que a una maquinaria; según explica Germán, “hay un procedimiento pero ese procedimiento se puede cambiar”.

Un empleado notó que un procedimiento cambiaba y con ello su rol ya no sería necesario; automáticamente la asignaron otra tarea (Entrevista 1, 2012). Traemos a colación este caso, para decir que, en línea con los valores de la empresa, **la innovación en los procesos acompaña el desarrollo de las personas; no se mide a las personas en términos de costos.**

Hablamos ya de los controles sobre los trabajos realizados, pero no del desempeño de cada persona en particular. Desde el punto de vista de los empleados se trata sobre todo de cada uno controlarse a sí mismo y buscar el equilibrio. Hay quienes sienten una especie de deuda hacia Dimaco por el trato que reciben desde la organización, lo que lleva a reforzar el auto-control:

“trabajás mejor, te quedás un rato más...entre los mismos compañeros, no es la típica cultura argentina de decir ‘no está el jefe, dejalo para mañana’. Todos tratamos de responsabilizarnos por nuestro trabajo y el del otro” (Entrevista 7, 2012). Esta forma es acorde a una empresa en la que la confianza en uno de los valores fundamentales.

Pero varios entrevistados, como ya lo dijimos, subrayaron que este sistema no es el adecuado en todos los casos, hay gente que ‘necesita que le marquen los límites’. Un mayor control sería productivo para aquellas personas que aún no tienen una disciplina de trabajo (Entrevista 8, 2012). A la vez, varios empleados consideran que sería importante recibir una devolución que los ayude a crecer y hacer mejor su trabajo.

Consideramos que una forma de afrontar esta debilidad sin caer en el control invasivo sería la **sistematización de un espacio de evaluaciones de desempeño**. Actualmente sólo unos pocos empleados tuvieron charlas personales e informales con Germán en las que se habló de sus logros y de las cosas para mejorar.

Estas evaluaciones podrían estar a cargo de los encargados de área, ya que son quienes tienen más relación con los empleados. A nuestro entender, sería constructivo para los distintos sectores, a la vez que útil para la empoderamiento del rol de los coordinadores.

Decisiones financieras y económicas

Entre los valores compartidos encontramos que las relaciones son más importantes que las ganancias. A su vez **la empresa nació para generar riqueza y poder compartirla**. Estas afirmaciones tienen implicancia en las decisiones económicas y en la estrategia financiera de la empresa.

Dimaco decidió poner en común el 30% de las utilidades de fin de año y el otro 70% lo reinvierten en la empresa.

“En realidad siempre que llega el momento de poner en común las utilidades empezás a ver las cosas que hacen falta: comprar el camión, hacer el galpón nuevo...pero bueno. Cuesta...pero también creo que el crecimiento de Dimaco, más que por la plata que capitalizamos, es gracias a la que aportamos por la EdC. Porque creo que cuando uno da, despierta una corriente positiva que hace que se generen más negocios” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Ha sido significativa la decisión de Dimaco de donar parte de las utilidades para la creación de una empresa nueva, que en nada se relaciona con la actividad productiva de su patrocinadora. Se trata de Lumi, una fábrica de galletitas que se instaló en el polo industrial Solidaridad, provincia

de Buenos Aires. Lumi se crea para dar visibilidad al proyecto, para revitalizar el polo y generar fuentes de trabajo en la zona.²²

En línea con la propuesta de la Economía de Comunión, parte de las ganancias de la empresa se invierten para la ‘formación de hombres nuevos’, fundamentalmente financiando la participación de los miembros de la empresa en congresos de EdC.

Las actuales decisiones financieras y hasta comerciales se sustentan en una proyección a largo plazo. Se participa a los empleados de las razones por la que se toman determinadas decisiones.

“Hoy estamos en auge, podrían ser más altos los sueldos; pero nosotros tenemos todo armado como para poder responder y seguir con toda la gente que hay ahora con la mitad del volumen de ventas actual. Y eso lo hablamos con los miembros de la empresa” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Los empleados que participaron del sondeo de opinión manifestaron estar conformes o muy conformes con el salario. Solo uno de los informantes estaba poco conforme con el sueldo, aunque resaltó como ventaja la puntualidad del pago. Germán, por su parte, no hace retiros de la empresa sino que cobra un sueldo fijo. Afirma el empresario: “me propuse que mi sueldo no sea más de 3 veces el sueldo más bajo de la empresa”.

Dimaco quisiera que “la remuneración” sea una construcción colectiva, al respecto se empezó un trabajo sobre la remuneración, indagando qué pensaba cada uno, cuál era el sentido de la remuneración y qué es lo que la empresa tendría que remunerar: si la capacidad técnica, la dedicación, las horas, el trabajo terminado, la utilidad. “Teníamos un cuestionario, como para poder desarrollar otro tipo de remuneración, para tener en cuenta otras cosas, por ejemplo el entorno familiar de la persona, las necesidades concretas...que no sea solo porque trabaja ‘x’ cantidad de horas, o sólo porque tiene un título de tal cosa... pero es re difícil. Es tiempo y no solo el tiempo, sino que es crear cosas nuevas” (Entrevista a Germán Jorge, 2012). Es un trabajo en desarrollo que puede dar muy interesantes resultados.

El manejo de los fondos responde al triple objetivo propuesto por la EdC (re inversión, distribución y formación). A la vez, desde la perspectiva de la mayoría de los empleados la empresa otorga una compensación justa, a la vez que una serie de beneficios como los créditos y préstamos internos. **El bienestar que la empresa posibilita a los empleados se relaciona directamente, en términos de imagen, con el modo en que se percibe la acción social**

²² Lumi actualmente cuenta con 6 empleados del pueblo de O’higgins. Su producto estrella es la línea Pasticcino, galletitas individuales (amenities) para el acompañamiento del café, vendidas a 15 reconocidas cafeterías porteñas y otros tantos tostaderos de café. La producción de las mismas asciende a 100.000 unidades mensuales.

externa de la empresa; esta generaría una contra-imagen si las remuneraciones fueran bajas o si se maltratará al personal.

Selección de personal y proceso de inducción

En la empresa se ha tomado a madres solteras, o a personas que por algún motivo no conseguían trabajo, “una empresa de selección quizás no los hubiese elegido, pero necesitaban trabajar”.

“No tercerizamos la selección porque es difícil que compartan nuestros criterios” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Los criterios de selección de personal hablan acerca de la filosofía de una organización y, en este caso, de un perfil inclusivo que está en línea con los valores propuestos por la EdC. Este hecho llama la atención del entorno más próximo de la empresa.

La última incorporación ha sido una persona que hace mucho que buscaba trabajo, y por su edad y su contextura física no conseguía. La selección en este caso estuvo a cargo del encargado de logística junto al personal del depósito.

“Ahora Germán casi no hace entrevistas para tomar personal, lo hacemos los que están más o menos encargados en ese área. Y si vos tenés más o menos en la cabeza los valores, la visión de la empresa, (...) buscar el perfil implica buscar a una persona que tenga algún valor” (Entrevista 5, 2012).

En este hecho se revela que los criterios de selección y la manifiesta apertura de Dimaco de “dar a todos la oportunidad de trabajar” se han transmitido a toda la organización. A la vez que cabe destacar que **los criterios de selección de personal, la búsqueda de personas que tengan cierta afinidad con la empresa en cuanto a sus valores, favorece la creación del clima de comunión a la vez que facilita la comunicación de la EdC.**

En un principio, la mayoría de los empleados eran conocidos de Germán y, aunque esto no fuese un requisito, conocían la EdC o participaban del Mov. de los Focolares en el que tiene su origen. Después se fue incorporando otra gente, se fue abriendo a otros (Entrevista 3, 2012).

A los últimos ingresantes, se les ha planteado la filosofía de la institución en líneas muy generales en la entrevista de selección. Posteriormente, han sido los compañeros de trabajo los encargados de enseñarles cómo se realizaba su trabajo. La organización no cuenta con manuales de inducción o un proceso estandarizado para la socialización de los nuevos miembros.

A medida que las tareas de la persona nueva son más complejas, quizás sería oportuna una mayor planificación, pues algunos sentían que “se lo deja un poco sólo al que ingresa” (Entrevista 8, 2012). Creemos sin embargo que esto se compensa con la predisposición de los compañeros que, como afirmaron varios empleados, constantemente colaboran en caso de que alguien tenga una duda.

Aunque el aprendizaje es un proceso, la etapa de inducción es un momento privilegiado para la transmisión de valores y de la cultura corporativa. Una forma de aprovechar ese potencial sería la implementación de un programa de **tutorías personalizadas para el nuevo miembro por parte de algún miembro de la organización que tenga internalizada la cultura corporativa** y comparta los valores de la empresa.

Capacitación y desarrollo profesional

Encontramos que Germán está dispuesto a que la empresa brinde capacitaciones a los empleados pero se encuentra con una dificultad:

“(…) el problema es que hay que encontrar formación que no venga mezclada con los valores de individualismo, consumismo que están en todo hoy, entonces es muy difícil buscar ayuda externa” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

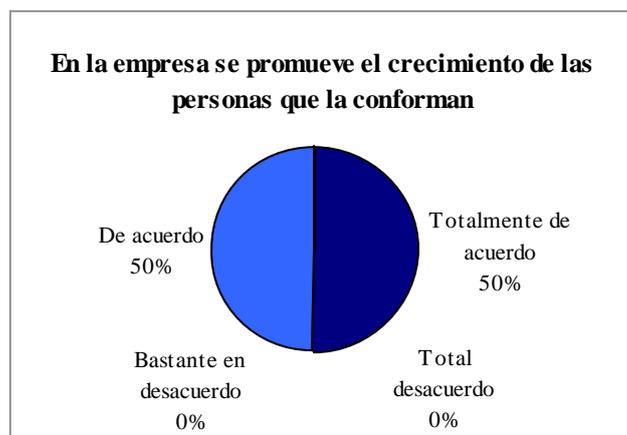
En este punto al igual que en la selección de personal, consideramos que **la intervención de un comunicador que comprenda la filosofía de la empresa podría ser una posible solución**. El podría preparar las capacitaciones junto al experto para monitoreando que la formación se alinee con la lógica y los objetivos de la empresa.

En cuanto a las posibilidades de desarrollo dentro de Dimaco, no hay un plan de carrera, debido fundamentalmente a que hasta el momento hay solo un mando intermedio, el de los encargados. Explicitamos ya los criterios con los que se eligió a los encargados: no sólo por su capacidad técnica, sino fundamentalmente con sus cualidades como personas y manejo de grupo (Entrevista 7, 2012).

En la empresa hay rotación de puestos a fin de que cada persona pueda desarrollar al máximo su potencial. “La empresa intenta sacar de cada uno lo mejor” (Entrevista 8, 2012). Para no generar competencia, desde la dirección se dialoga mucho con los empleados. De este modo **la empresa permite que cada uno logre tanto las metas personales como corporativas**.

Los empleados, según el sondeo de opinión, están de acuerdo con la afirmación de que en la empresa se promueve el desarrollo de la persona. El caso de los empleados a los que Dimaco

les ha dado facilidades con el horario para que pudieran terminar sus carreras o desarrollar sus propios emprendimientos es ejemplo de ello.



Fuente: Sondeo de Opinión Dimaco, 2012

Aunque probablemente implique una pérdida para la empresa, Germán piensa el ‘despegue’ de los empleados como una posibilidad de fomentar la cultura de la comunión.

“Tenemos que tratar de que se logren desarrollar en todos los aspectos, muchas veces nos llegará el momento de perder la fuerza de trabajo más capacitada porque tenemos que ser agentes multiplicadores de esto, tenemos que incentivar a nuevos empresarios” (Germán Jorge, 2011).

Esta declaración de Germán es de importancia ya que el **flujo de personas se constituye en un medio para la comunicación de la EdC dentro y fuera de la organización**; especialmente cuando aquellas personas más comprometidas con el proyecto o más embebidas con la cultura corporativa cambian de grupo de trabajo contagiando a otros miembros de la organización u otras organizaciones.

Calidad de vida y medio ambiente

Tal como lo expresa en su Visión, Dimaco pretende desarrollarse ‘preservando el medio para las generaciones futuras’. Es decir, de modo sustentable. Sin embargo, el cuidado al medioambiente quedó en último lugar de una lista de diez prioridades que los empleados debían ordenar en el sondeo de opinión. Creemos que se le asignó esta posición por tratarse de una empresa no productiva sino de servicios, donde la relación con el medio ambiente no se percibe como evidente.

En lo concreto, además de prácticas tales como clasificar los residuos de la empresa, podemos destacar que los proyectos sociales con los que Dimaco se ha comprometido generan una sinergia positiva en materia medioambiental. Tal es el caso del actual aporte de materiales para

la construcción de baños para 12 familias de la ciudad de San José de Feliciano. El trabajo de saneamiento en las viviendas que se lleva a cabo conlleva, además de una mejora en la calidad de vida de los beneficiarios, una reducción de la contaminación de los asentamientos y de las fuentes superficiales de agua.

Cabe agregar que un ambiente saludable se vincula no sólo con las condiciones medioambientales, sino también con la armonía en las relaciones. Y en este punto se ve un interesante aporte de la empresa para el bienestar de sus miembros. Comprendemos que muchas veces la salud física es producto de la salud en las relaciones. Un ambiente de trabajo con excesivo stress no sería propicio para la construcción de una comunidad de personas.

Vimos anteriormente que la empresa promueve el equilibrio entre la vida personal y laboral de sus miembros, esto se evidencia por ejemplo en la generosidad de la empresa con los permisos o la flexibilidad para en cuanto a las vacaciones de sus miembros.

Otro aspecto que suma a la calidad de vida de los empleados, es que la empresa ofrece un entorno de trabajo seguro. Cumple con las medidas de seguridad reglamentarias, los planes de evacuación y matafuegos están a la vista. En el depósito, el sector más riesgoso por la presencia de maquinarias, el personal sentía que la empresa resguardaba su seguridad: Los tres empleados del depósito remarcaron que a su vez se cuidan entre los compañeros.

Lo que nos interesaría destacar es que, en Dimaco, los permisos o las atenciones de la empresa con sus miembros **no se instrumentalizan** para que el empleado produzca más y mejor, sino que responden a la exigencia de poner a la persona en primer lugar.

Motivación e incentivos

Notamos que la motivación no se da a través de incentivos planificados, o de acciones intencionadas. El modo en que la empresa opera, sus políticas de gestión que ponen a la persona en primer lugar, el clima de trabajo, la actitud de los directivos, motivan a los empleados a trabajar (Sondeo de opinión, 2012).

Los incentivos son fundamentalmente no monetarios, tal es el caso de la valoración del empleado y la consideración de su situación personal.

“Después en cuanto a situaciones que yo he tenido, por ejemplo: por la escuela de mi hijo, que uno tiene que faltar, que se enfermó, que no viene la niñera, salir media hora antes. Cosas así, si vos las charlás, acá no hay ningún problema. Uno se siente como en deuda, entonces trabajás mejor o te quedás un rato más. Acá no estamos esperando la hora de salir para irnos porque detestas

estar acá. Yo todo el tiempo me siento como en deuda. Entonces noto que haces mejor las cosas que en otras empresas” (Entrevista 7, 2012).

El empleado en ocasiones da gratuitamente a la empresa, excede el mínimo del contrato, por ejemplo, poniendo lo mejor de sí mismo; es claro que no se puede poner un precio en dinero a ese acto. Se trata de una relación de “reciprocidad”, de un flujo de ida y vuelta entre la empresa y el empleado.

Por otra parte, las motivaciones ideales de la empresa y su contribución a la equidad social, generan en los empleados una fuerte motivación intrínseca. Se identifican los fines de la empresa con los fines del esfuerzo personal. Tal es el caso de las repercusiones de la división de las utilidades en tres partes, que incentiva a trabajar ya que a través del propio trabajo el empleado está ayudando a los más necesitados (Entrevista 8, 2012).

Algunas personas experimentan motivaciones internas al trabajar en Dimaco, tal como lo expresaron en el sondeo de opinión: satisfacción personal, bienestar y gratificación; y es posiblemente producto de esta identificación con el proyecto de la empresa y del esfuerzo de la organización por que cada persona se desarrolle en todos los aspectos, no solo en lo laboral.

La comunicación es un incentivo de fuerte poder motivacional interno. Además de los actos concretos que recompensan o motivan al empleado, es importante el reconocimiento explícito,

“(…) a Germán le cuesta mucho hacer eso por su personalidad. Pero el empleado está feliz. Eso ayuda a trabajar con más entusiasmo” (Entrevista 8, 2012).

Finalmente en ocasiones se han entregado reconocimientos económicos para premiar el esfuerzo de los empleados. Creemos que si este recurso no va acompañado de incentivos no monetarios podría llegar a ser contraproducente en una empresa de EdC.

Podríamos concluir que la motivación de los empleados es consecuencia espontánea de la puesta en práctica de la filosofía de la empresa. Estamos en condiciones de afirmar que **la adhesión a la EdC repercute positivamente en la motivación de los empleados de Dimaco.**

Reflexión sobre las políticas de gestión

Nos detendremos aquí para hacer una breve reflexión acerca de las políticas de gestión que recorrimos hasta el momento.

En primer lugar, nos encontramos con una organización del trabajo diseñada para posibilitar el

encuentro entre las personas, el trabajo en equipo. La ausencia de jerarquía que remarcan los empleados es no tanto la ausencia de cargos jerárquicos: Germán sigue siendo el jefe aunque su liderazgo se sustente en la cercanía. Entendemos que lo que los empleados resaltan son las relaciones fraternas que diluyen la verticalidad, haciendo que los cargos se perciban como roles diversos pero todos importantes.

Los mecanismos de control, aunque desde la perspectiva de los empleados necesiten una serie de ajustes, son reflejo de uno de los valores que Dimaco promueve, en especial la confianza.

En cuanto a las decisiones financieras, como vimos, están profundamente atravesadas por el proyecto: la división tripartita y la fundación de una nueva empresa de EdC, son algunos ejemplos.

Otro aspecto a resaltar es que la selección del personal contempla un modelo inclusivo. Se tiene en cuenta la afinidad de los candidatos con los valores de la empresa, lo que contribuye a la continuidad del proyecto.

Notamos también que el entorno de trabajo es seguro, armonioso, y se procura un equilibrio entre la vida laboral y privada de sus miembros, todo esto contribuye a una buena calidad de vida de los empleados. La empresa pone a la persona en primer lugar, promoviendo que se cumplan las metas no solo corporativas sino también personales de los trabajadores. Como contraparte, los empleados mostraron una alta motivación a trabajar, que se incrementa aún más por la adhesión de la empresa a EdC.

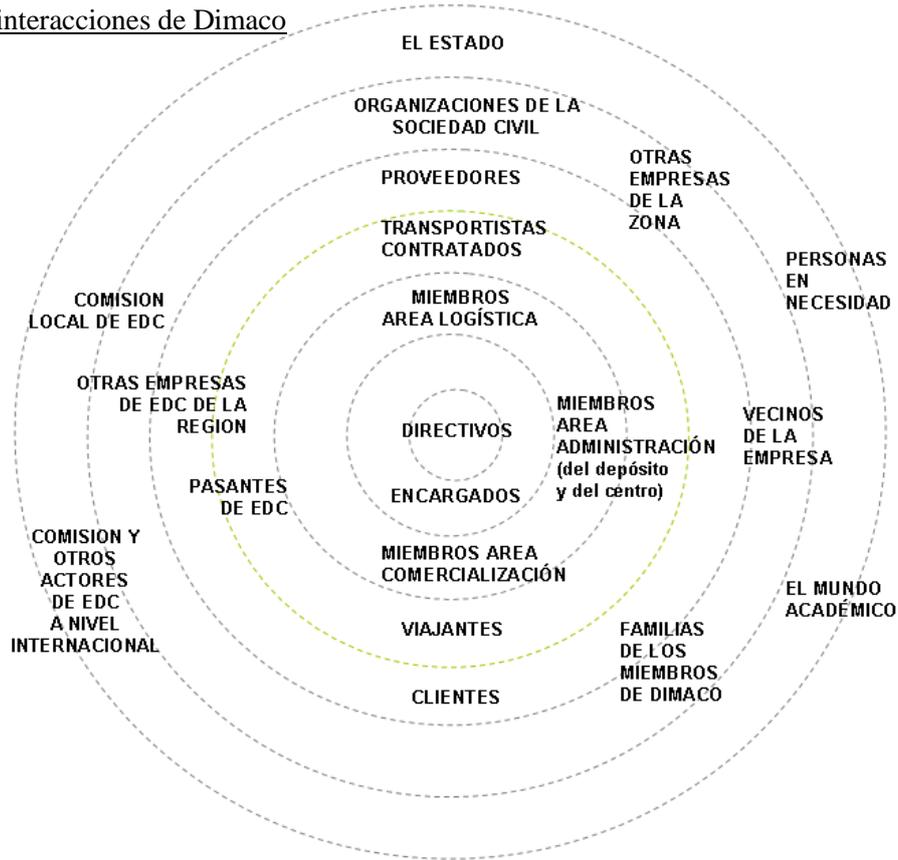
A modo de conclusión, destacamos la fuerte articulación entre los lineamientos propuestos por la EdC y el modo de proceder de la empresa.

Habiendo recorrido las diversas políticas de gestión de Dimaco, nos detendremos ahora en aquella dimensión que es para nosotros más importante debido a la naturaleza y objetivos de la presente tesina: la comunicación.

Comunicación

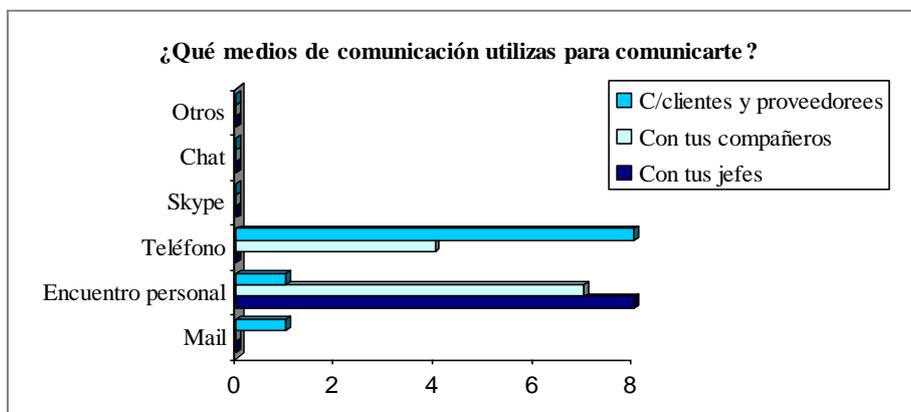
Utilizamos la figura que Germán nos propuso de organigrama para graficar la red de conversaciones de Dimaco. Los bordes de la organización, al igual que los distintos grados de responsabilidad dentro de ella están representados con líneas de puntos para indicar que las relaciones significativas desdibujan los límites. Por lo tanto, en Dimaco, las fronteras entre lo interno y lo externo son difusas. Ubicamos a los actores con los que la empresa tiene contacto según la frecuencia de las interacciones.

Mapa de interacciones de Dimaco



Entre los miembros de la organización, la comunicación es fundamentalmente cara a cara, con clientes y proveedores, en cambio, telefónica. Dentro de las posibilidades, son los medios que encuentran más apropiados para mantener la relación personal con cada uno.

“(Ante un aumento de precios) He dedicado días, una vez estuve casi una semana llamando por teléfono cliente por cliente (...)Yo una vez planteé por qué no se mandaba un mail. Y me dijeron, que no, porque cada uno es particular y cada uno tiene su historia” (Entrevista 2, 2012).



Fuente: Sondeo de Opinión Dimaco, 2012

Indagamos sobre la importancia que se daba a la comunicación en la empresa y nos

encontramos con la respuesta “bastante” con el 62% y “poca” en segundo lugar. Llamaría la atención en una empresa para la que la ‘comunidad’ es lo más importante. Sin embargo, descubrimos que la mayoría de los actores identificaba ‘comunicación’ con trasmisión de información para fines operativos, y es en este aspecto donde encontraban fallas.

“En el área venimos con problemas de comunicación. No circula la información entre nosotros, varias veces terminamos discutiendo por eso” (Entrevista 10, 2012).



Fuente: Sondeo de Opinión Dimaco, 2012

Los canales formales de trasmisión de información se han modificado recientemente con la nueva organización del trabajo: la división en sectores y la creación del puesto de los encargados en primer lugar. Por otra parte, antes estaban todos en la misma locación, en las



Oficina anterior a la división en dos locaciones.

oficinas de calle Rivadavia ‘vos hablabas de un lado y el de la otra oficina te escuchaba’ (Entrevista 5, 2012). Hoy, con la nueva distribución del espacio, no hay forma de que los demás sectores se enteren de las decisiones que se han tomado en un área si éstas no se comunican.

“La comunicación de la empresa en general está empezando a mejorar, (...)

entre logística y administración no había comunicación, había muchas fallas. Ahora ha mejorado. Y ahora está mejorando con la oficina del centro, que a veces manejamos una información acá (depósito) y otra allá” (Entrevista 2, 2012).

El trabajo en red requiere que todos cuenten con la misma información, de lo contrario se dan

inconvenientes que entorpecen el trabajo o incluso se trasladan a clientes o proveedores. “Por ejemplo, pasa que el cliente acuerda algo con comercialización, y este área no se pone en contacto con administración, por lo que al cliente le llega su factura con errores” (Entrevista 2, 2012).

Los empleados entienden que esto es producto de una empresa que ha crecido rápidamente y está reorganizándose. Los directivos de la empresa pretenden implementar un nuevo sistema informático que disminuya el margen de error y agilice la trasmisión de información, pues todos los datos estarán en el mismo sitio.

Tal como dijimos en el marco teórico, a nuestro entender la **comunicación** es constitutiva de la empresa, pues entendemos a la organización como sistema de redes de conversaciones. Germán tiene la misma concepción, como dejó entrever en su definición: ‘la empresa es un ámbito más social que una estructura’.

En esta empresa hay un **trasfondo de escucha compartido sólido**, en el que tiene fuerte relevancia la EdC o los valores por ella propuestos. Esto posibilita que muchas afirmaciones, declaraciones, pedidos u ofertas no se malinterpreten por los actores. A modo de ejemplo, una conversación para la acción del tipo “trabajá menos horas pero te tenés que recibir” por parte de Germán, se interpretó por el empleado desde el punto de vista de: “les interesa la vida de uno”²³ (Entrevista 7, 2012). Con otro trasfondo, otra cultura, podría interpretarse como una orden o como un gesto interesado por parte de la empresa.

Hay sin embargo un punto en el que se dan por compartidas u obvias interpretaciones que no son iguales para todos. Tal es el caso de ‘el modo de trabajar’, ‘lo que corresponde hacer en el trabajo y lo que no’. No hay una explícita declaración por parte de la empresa de los que está bien visto y lo que no: las reglas y normas no son claras. Germán no está de acuerdo con ‘bajar línea’, prefiere que ‘la persona se de cuenta’, pero como dijimos esto genera malestar entre los empleados.

La escucha es constitutiva de la comunicación. El actual **sistema de escucha** de peticiones y promesas reposaría en la figura de los encargados, que serían un nexo entre Germán y los empleados y, a su vez, de las distintas áreas entre sí; se espera que ellos generen conversaciones para la coordinación de las acciones. Como decíamos en el apartado sobre participación y liderazgo, son personas que logran ‘conciliar las partes’ (Entrevista a Germán Jorge, 2012), han sabido ganar su autoridad a través de un estilo no impositivo, sino sintetizando los distintos puntos de vista del sector. Sin embargo, los empleados consideran que faltarían estructuras

²³ Ver la cita de la pág. 65.

permanentes de escucha, un espacio fijo en el que volcar peticiones y ofertas, “se tiene que crear un espacio para dar lugar a charlar los problemas” (Entrevista 1, 2012).

“Antes se hacían reuniones periódicas, el tema es que se hacían muy largas pero no todos participaban. Habría que retomar esas reuniones que implicaban a veces perder un mediodía de trabajo pero servían. Se hablaba de qué estaba pasando, qué se proponía cambiar, qué nos pasaba” (Entrevista 7, 2012).

Actualmente el principal obstáculo que se planteó al respecto es la falta de tiempo. Decía una de las empleadas que más allá de las reuniones, la comunicación se practica todo el tiempo: “me parece muy a favor el tiempo que tenemos para hablar entre nosotros. Y eso lo facilitan mucho. (...) No cuestionamos si algunos compañeros se quedan charlando un rato porque sabemos que eso ayuda” (Entrevista 7, 2012).

Por otra parte **no hay asuntos privados** en la organización, hay acceso prácticamente irrestricto a los asuntos de la empresa, como vimos en varios casos, Germán esta abierto a compartir los motivos que lo llevar a tomar ciertas decisiones cuando los empleados lo cuestionan.

“el mes pasado despidieron a un chico y me vinieron a informar que lo despedían y las causas. Yo no se si me correspondía o era una obligación que me entere pero estuvo bien saberlo” (Entrevista 4, 2012).

A pesar de esta actitud de apertura, y de que todos los empleados consideraron importante conocer los proyectos en los que están trabajando otros sectores de la empresa, la mayoría manifestó no estar muy al tanto (Sondeo de opinión, 2012).

Decíamos que la comunicación es la puesta en relación de las personas a través del lenguaje, y aquí encontramos una fortaleza de Dimaco. **La empresa promueve la comunicación, desde su misma organización de las tareas, que hace que las personas estén en constante interacción.** A su vez en su búsqueda de relaciones fraternas con clientes, proveedores y competencia, tal como vimos en el apartado “relaciones con el entorno”, construye y **negocia el ‘sentido’ de estar juntos en el mercado**, de vivir juntos socialmente. Esto mismo se extiende a otros actores de la comunidad, como son las personas en necesidad, empresas de la zona, vecinos del edificio de la empresa.

Habiendo descrito la dimensión comunicacional de la empresa, nos interesa centrarnos en un punto en el proceso de comunicación de la EdC, el recorrido que Dimaco ha seguido para llegar al actual nivel de participación.

La comunicación de la EdC

Implicación de los empleados con la EdC

La adhesión al proyecto por parte de los empleados no depende de un mandato de la empresa. Los empleados coincidieron en afirmar que se trata de una opción libre, que no hay presiones por parte de la empresa. Encontramos, de hecho, empleados a los que no les interesa saber o conocer sobre la EdC “por más contentos que estén con la forma de trabajo”.

Sin embargo, en Dimaco se da la particularidad de que un alto porcentaje de sus miembros adhieren a EdC. El hecho de que el compromiso con la EdC provenga de una motivación intrínseca del empleado garantiza la permanencia y la multiplicación del proyecto.

“(…) eso es lo que a mi me parece importante, sino la persona ésta se va a trabajar a otro lugar, y si la empresa no tiene este tipo de valores no pasa nada; en cambio si es una elección personal, después él busca como cambiar el lugar donde está” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Algunos empleados comentaban de hecho que quizás no se ven trabajando en la empresa en un futuro, pero sí en contacto con EdC. Otros incluso se proyectan abriendo su propia empresa bajo la lógica del proyecto, como el caso del empleado que comenzó recientemente un emprendimiento gastronómico y que aclaró: “no podría hacer algo distinto, primero porque esto me gusta, y segundo porque es lo que conozco. No pienso en otra cosa que no sea EDC” (Entrevista 1, 2012).

Los empleados consideran que su compromiso personal es una importante ayuda para el empresario:

“(…) porque el empresario también tiene errores, esta bueno que el empleado lo vaya ayudando, o le vaya diciendo ‘me parece que acá la pifiaste’, ‘acá está mal, acá está bien’. No en todas las empresas es posible decir esto. También cuando hay una situación difícil, es más fácil apoyarse” (Entrevista 5, 2012).

Un empleado planteó, que desde su óptica, los empleados serían “pequeños tutores” para el empresario de EdC, ya que “el empresario, justamente por lo que hace, tiende a buscar el rendimiento de su empresa, se tira más al capitalismo” y el empleado le ayudaría a no perder de vista el objetivo último de la empresa (Entrevista 1, 2012).

Remarcaron algunos empleados que su elección por la EdC les genera una gran exigencia interna de hacer bien su trabajo, pero sobre todo de custodiar que la cultura de la empresa o sus

propias actitudes tiendan a la comunión (Entrevistas 1, 5 y 10, 2012).

“Teníamos un proveedor que era a la vez cliente nuestro. Como cliente no nos pagaba, por lo que tuvimos que dejar de venderle.

En una oportunidad le íbamos a comprar y yo le digo a Claudio, un empleado: ‘este que espere, nos hizo esperar un montón a nosotros, ahora que espere él’.

Al día siguiente Claudio va con el gerente, y le pide que le saque el cheque, ‘que Germán ayer no me lo quiso hacer, pero nosotros no podemos hacer lo mismo que los otros’. Cuando me enteré, fui a hablar con Claudio para agradecerle. Uno quiere vivir de determinada forma pero no siempre lo logra...me ponía contento que la misma empresa, ya con la forma de trabajar, me ayude a ser coherente” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Reconocemos en este episodio un emergente que evidencia la apropiación de la EdC más allá de la persona de Germán.

Podríamos arriesgar que **no es necesaria la implicación de todos los miembros de la empresa con la EdC para que el proyecto funcione; pero sí es importante que dentro de las bases de la organización haya personas comprometidas**, que colaboren para la construcción de la comunión al interior de la empresa, que promuevan los proyectos sociales, que mantengan relaciones fraternas con otros actores del entorno y, como decíamos, ayuden al empresario a ser coherente. Podríamos llamarlos **“promotores de la comunión”**.

Es importante que estos empleados promotores de la cultura de la comunión estén presentes en todos los sectores de la empresa y es de capital importancia **que los encargados de las áreas, como sucede actualmente, estén alineados con la filosofía corporativa**. Esto asegurará la permanencia de la motivación ideal y a la vez que llegará a descomprimir el rol del empresario en tanto trasmisor de los valores de EdC.

Antecedentes comunicacionales – Comunicación de la EdC

“El presidente de la empresa fue el primero en adherir al proyecto de EdC, y en este momento participamos la mayoría del personal. Dado que es una empresa en constante crecimiento, la incorporación de nuevo personal, hace que lleve un lapso de tiempo llegar a todos y transmitir de qué consta el proyecto de EdC” (Asamblea San Pablo, 2012).

Para indagar acerca de cómo se ha llegado a este grado de participación por parte de los empleados en el proyecto, buscaremos algunas pistas en los antecedentes comunicacionales de

la EdC dentro de la empresa.

Los primeros empleados eran conocidos de Germán y habían tenido contacto con la EdC (Entrevista 3, 2012). La empresa fue creciendo y se han ido incorporando nuevos empleados.

Ya desde la **entrevista de selección**, se comenta en líneas generales sobre el proyecto y como se maneja la empresa, que se pretende.

Posteriormente son **los compañeros de trabajo** los que van participando espontáneamente al nuevo empleado sobre la realidad de la empresa y sobre la EdC.

Después de un tiempo en la empresa, **desde lo concreto**, es decir, a través de decisiones y políticas de gestión se va transmitiendo la filosofía de la organización que, como vimos, está muy vinculada a la propuesta de EdC.

Germán explicaba las razones de sus decisiones y fue comprobando que **comunicando las motivaciones, aprendizajes y sus experiencias** se transmitían los valores.

“Así se transmiten los valores, después (contribuyen también) los encuentros de EdC, los congresos, pero lo más importante es la práctica”, explica Germán.

Los **congresos de Economía de Comunión**, a los que la empresa invita a los empleados que quieran participar, constituyen una importante formación. En estos congresos, se produce una retroalimentación:



- Los miembros de la empresa se encuentran con la teoría que habla acerca de lo que ellos ven concretamente en su empresa.

“Después de un tiempo trabajando me invitan a un congreso de EdC...todo lo que decían yo lo había vivido en la empresa, me quedé fascinada y empecé a ir siempre que pude y a tratar de vivirlo” (Entrevista 10, 2012).

- Escuchan casos de otras empresas, lo que es una significativa fuente de aprendizaje, pues como comentaba Germán, ‘el otro te sirve de espejo’.

- Conocen los alcances del proyecto, lo cuál es una ventaja ya que la **internacionalidad resignifica el esfuerzo individual**.

“Le pongo una pila distinta (al trabajo) porque sé que lo que hago acá se extiende mas allá, mas allá de Argentina incluso” (Entrevista 1, 2012).

- Toman conocimiento de los resultados del aporte de las empresas al desarrollo social y comunitario a nivel local e internacional, a su vez que se conocen proyectos nacientes.
- Experimentan relaciones de comunión: “cada participante fue con la apertura de compartir su vivencias con todos los que allí estábamos, sin reservas, sin distinciones, ni egoísmos; fue como si uno le viera la cara a la Comunión, la pudiese tocar, la pudiese vivir” (Carbonell, 2012).
- En el contacto con otros, redimensionan también la propia realidad, lo que ayuda a desarrollar una visión amplia.



“Te das cuenta que los problemas o las cosas que pasan en tu empresa también pasan en otras empresas y en otros lugares. A veces tendés a creer que lo que pasa en tu mundito es lo peor o al contrario, lo mejor, y siempre es bueno escuchar o conocer cosas distintas para ver que no es tan así” (Entrevista 1, 2012).

- Los miembros de la empresa tienen ocasión de **reflexionar sobre sus propias prácticas**: Se les ha pedido a los empleados de Dimaco que cuenten “experiencias”, esto es, hechos concretos en los que vean aplicada la lógica de la EdC. Los empleados se han visto en la situación de reunirse para redactar la ponencia y reconocer la lógica detrás de las propias prácticas. Además de ser un aporte para los oyentes, es un trabajo fructífero para los oradores, porque permite descubrir a que punto se está, lo que se ha logrado y en que se puede mejorar.
- Finalmente, los congresos constituyen un importante incentivo para sus participantes, que vuelven “tan empapados que les dan ganas de contarlo a todos, a un amigo, a alguien de otra empresa” (Entrevista 7, 2012). Hay dos congresos anuales de EdC. Los empleados reconocen que, entre uno y otro, disminuye el entusiasmo a causa de la rutina. Para que haya mayor continuidad, los empleados organizaron en la ciudad el grupo de formación para empleados que mencionamos anteriormente.

El **grupo de jóvenes empleados de empresas de EdC** surge porque algunos jóvenes que participaban de los congresos de EdC notaban que los mismos estaban orientados fundamentalmente a los empresarios. “Y surgió la inquietud de hacer algo entre los empleados de EdC y descubrir quiénes éramos” (Entrevista 1, 2012). Se constituyó entonces el grupo en Paraná. Sus integrantes comparten experiencias, reciben formación y se ayudan a ser constructores de la comunión en sus empresas.

Contribuye también a la comunicación de la EdC, quizás en menor medida, el hecho de que la empresa está suscripta a la **revista Ciudad Nueva**. Se trata de una publicación mensual del movimiento de los Focolares, con numerosas notas vinculadas al proyecto. “Todos la miramos” comentó una empleada (Entrevista 7, 2012). Por otra parte, cada tanto Germán les regala algún **libro de EdC** a los que están más interesados.

Hay una última herramienta para la comunicación de la EdC en la empresa, y es **la apertura a estudiantes que quieren investigar sobre la empresa o realizar pasantías**. La presencia de un pasante que llega para aprender de EdC genera una multiplicación de las conversaciones en torno al tema y, a su vez, lleva a reflexionar sobre el modo en que se está poniendo en práctica el proyecto, tal como nos explicó Germán:

“(Recibir un pasante) Lo que te lleva eso es que dentro de la empresa se hable más de EdC, y también ahora que venís vos a hacer la tesis, como que uno se para y se replantea...te sirve para hacer stop y ponerte a ver qué es lo que estás haciendo, cómo lo estás haciendo” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

La presencia de María, la primer pasante de EdC, proveniente de Estados Unidos, repercutió positivamente en el grupo.

Como contraparte, el estudiante o pasante aprende sobre la EdC no solo en la teoría, sino desde la práctica, ‘codo a codo con el empresario’. Tal fue el caso de una estudiante, que actualmente es empleada de la empresa, que conoció el proyecto a través de un taller de Dirección y Gestión de organizaciones en el que se tomó a Dimaco como caso de estudio.

Todo esto motiva a la comunicación informal del proyecto entre los empleados e incluso con otros actores con los que tienen contacto, tales como proveedores y clientes (Entrevista cliente, 2012).

No se han realizado reuniones para la comunicación formal de la EdC dentro de la empresa, y esto se entiende dada la libertad que se da a los empleados de adherir o no. Aún así, la empresa no deja de hacer explícito su compromiso. En la reunión de fin de año de 2011, entre otras cosas, se habló de los avances del proyecto de San José de Feliciano, “Germán contó, además, que la empresa adhería a un proyecto que era EdC. Y explicó de las divisiones que se hacen del dinero” (Entrevista 4, 2012). A raíz de esta reunión, miembros nuevos de la empresa que aún no conocían lo que se estaba haciendo se sintieron interpelados:

“Y te digo más, nos hemos querido, no te digo involucrar así a fondo, pero siempre acá se rompen un par de bolsas de cemento entonces nosotros decimos: guardala que por ahí se puede usar en lo de Feliciano” (Entrevista 6 B, 2012).

Explicitar el compromiso asumido ayuda al empresario a ser coherente con lo que quiere para su empresa. Por un lado, porque para ser creíble deberá tener un solo discurso entre palabras y acciones, “porque el otro te dice: ‘mirá que no estás haciendo como vos dijiste que ibas a hacer’.” Pero fundamentalmente, porque recibe ayuda de los empleados para mantenerse fiel a los valores de la empresa, a través de correcciones o llamadas de atención. Así y todo, puede tener sus implicancias negativas o riesgos:

“Entra a jugar mucho la subjetividad de las otras personas. Para mí, por ejemplo, comprarme esta camioneta puede ser una cosa normal, para un empleado puede ser ostentar. Entonces, el empresario muchas veces no habla por miedo a ser juzgado. (...) En líneas generales nos ha ido bien, porque los problemas van a estar igual. Va a estar el empleado que va a pensar ‘yo me rompo el lomo y este se compra la camioneta’...eso va estar igual (...) Tiene que ser una decisión que cada uno asume y que se banque las consecuencias” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

En cuanto a **los proyectos sociales**, Germán espera que llegue un momento en el que los propios empleados propongan las acciones y le pidan los recursos, ya sea tiempo, materiales, infraestructura, etc. a Dimaco; que no sea la empresa la que coordina o convoca.

“A mi me gusta más así, no que la empresa te diga ‘nosotros estamos haciendo esto, si querés adherí’. Me parece más lindo y más natural que ellos digan ¿qué estás haciendo? ¿Podemos hacer algo? Sino el otro puede sentir que es parte de la responsabilidad del trabajo, y no es. Cuando deja de ser gratuito pierde la esencia” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Así pasó con el proyecto en San José de Feliciano. Germán había conocido de la necesidad de estas familias y se embarcó en la acción; por casualidad los empleados “encontraron una carpetita en el escritorio de Germán” y se enteraron así del proyecto. Decidieron entonces colaborar también ellos con los fondos para la construcción de un baño más (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Esto tiene que ver, en parte, con el modo de comunicar con el que Germán se siente más a gusto: “Yo les voy contando, no hemos hecho reuniones formales, es más espontáneo todo”. Como contraparte, los empleados desearían que se los participe de un modo más directo de este tipo de cuestiones, para poder comprometerse ellos también (Entrevista 5, 2012).

Por otra parte, una de las empleadas planteó que tenía algunos proyectos, que se los comentó a Germán pero ‘quedaron en la nada’, porque falta desde su punto de vista ‘algún promotor

adentro de la empresa para coordinarlos y llevarlos a cabo' (Entrevista 7, 2012).

Creemos que una comunicación más completa, además de responder a la demanda del personal, contribuiría a la coordinación de acciones que Germán desea por parte de los empleados.

Las implicancias de comunicar la EdC en términos de Imagen

La empresa no realiza acciones de comunicación destinadas a incrementar las ventas, como ser publicidad, campañas o presencia en Internet, de hecho, aún no cuenta con página Web.

Es la imagen positiva que los clientes y proveedores tienen de la organización lo que ha generado una cadena de recomendaciones que contribuyó al notorio crecimiento de la empresa de los últimos años.

“(…) es importante que los proveedores, clientes, empleados, todos sepan lo que uno quiere hacer y lo que hace. Primero porque te ayuda a ser coherente (…). Segundo, despierta en el otro el querer actuar de la misma manera. Los clientes muchas veces te recomiendan con otros clientes, los proveedores con otros proveedores, entonces cada vez vas creciendo más. Yo creo que más que la plata que capitalizamos es más importante la plata que pusimos en común” (Entrevista Germán Jorge, 2012).

Dijimos que todas las acciones de la empresa pueden ser leídas en términos de imagen, no solo su **personalidad corporativa, que por cierto en Dimaco está poco desarrollada**. En este caso los factores que más intervienen en la construcción de imagen en la mente de los actores serán los **comportamientos de la empresa** en el plano funcional y operativo, y **la cultura corporativa**, pues las personas que tienen contacto con el público son decisivas para la construcción de imagen.

En el primer término ya conocimos el modo de operar de la empresa. Destacaremos que el trato, las facilidades y las políticas financieras con los clientes y proveedores contribuyen a una imagen positiva.

“Ellos venden un producto que es un comoditi. Y por ahí los que están en ese negocio son muy estrictos, en general en lo que yo veo (yo también tengo sólo 10 años en el rubro)...en el negocio del cemento tienen un trato muy estricto para con sus clientes desde el punto de vista financiero. Y en Dimaco eso no se nota, o si te lo hacen notar, te lo hacen notar de una manera que por ahí no desgasta la relación” (Entrevista cliente, 2012).

Por otra parte, la cultura corporativa, que es el espacio donde se crean y se transmiten actitudes y valores relativos a la organización y su entorno, se manifiesta concretamente en sus comportamientos explícitos²⁴. Estas manifestaciones proyectan una ‘imagen interna’ que tiene su reflejo en la imagen corporativa (Villafañe 1999: 32).

“(…) el clima laboral que ese nota que se respira ahí adentro creo que influye mucho para el crecimiento de ellos” (Entrevista cliente, 2012).

“Cuando estaba en licencia por maternidad, me entero que necesitaban a alguien en Dimaco por mi cuñado que es proveedor de acá. Me dijeron que era una empresa nueva, que se trabaja muy bien y que tiene perspectivas de crecer. Además conocían a Claudio (*empleado de la empresa*) y siempre hablaba muy bien del clima de trabajo” (Entrevista 4, 2012).

En caso de que la empresa decida realizar una gestión estratégica de su imagen, podría **destacar atributos como los valores, la confianza, la atención al cliente, el crecimiento sustentable, la búsqueda del bien común, y el foco en la persona**, sin temor de que su imagen intencional no se condiga con la realidad de la empresa.

Identidad: una mirada desde los empleados.

Uno de los objetivos del presente trabajo era indagar acerca de cómo los empleados perciben la identidad de Dimaco en tanto organización y más específicamente, en tanto organización atravesada por los valores de EdC.

Entendemos que los empleados, producto de sus diversas experiencias e interacciones con la empresa, llegan a construir una síntesis, una representación mental de lo que la empresa es. Esta representación en la mente de los empleados, tendrá su reflejo en la imagen corporativa (Villafañe 1999), a la vez que implicaciones concretas en la relación empleado-organización y en la identidad de la misma organización.²⁵

Para indagar sobre dicha representación mental realizamos una serie de preguntas a los empleados en el sondeo de opinión que arrojaron resultados como los siguientes:

- Ven una empresa en pleno crecimiento, que está ‘siempre en búsqueda de aquello que le permite construir algo nuevo’. Varios asociaron a Dimaco con las expresiones DESARROLLO y PROGRESO.

²⁴ Ver el apartado ‘Comportamientos explícitos’

²⁵ Hicimos ya referencia a la naturaleza autopoietica de la organización. Ver nota 5.

- Tomando conceptos usados en el sondeo, podríamos afirmar que la adhesión a la EdC genera un impacto positivo. La empresa “vuela alto”; “dentro de la empresa todos trabajamos con nuestro mayor esfuerzo y para un fin que todos compartimos”, ese fin sería la contribución a “la salud tanto económica como humana de la sociedad”, y hay quienes ven justamente en la proyecto “el camino para una distribución equitativa de la riqueza y la revalorización de la dignidad de la persona”.
- Todos los informantes usaron en algún momento atributos del clima interno para definir la empresa, entre ellos cordialidad, compartir, igualdad, comprensión, respeto, “lealtad y compañerismo, (...) capacidad de aprender y respetar”.
- Algunos mencionaron también aquello que la empresa les proporciona: “satisfacción personal”, “gratificación”, “bienestar”, todo ello de una organización que “como el canguro, carga y acompaña a su hijo hasta que se pueda valer por sí mismo”.
- Los dos términos que según los empleados mejor definen a la empresa son FAMILIA y COMUNIDAD (Sondeo de opinión, 2012).

Esta información se complementa con las entrevistas, donde surgieron múltiples comparaciones entre el funcionamiento de la empresa y el funcionamiento de una familia.

“La definiría como una gran familia, porque no le es indiferente a la empresa tu vida fuera de la empresa. Si hay una situación tuya, en la misma oficina si ves una mala cara le preguntas y paras de trabajar un minuto y se escucha al otro, eso es bien de una familia” (Entrevista 2, 2012).

Durante nuestra estadía en la empresa, por ejemplo, Germán asesoró a un empleado sobre un crédito bancario para comprar un auto, y habló con el banco para negociar beneficios para sus empleados.

Una familia está unida por lazos fuertes. La lógica de la competencia se abre para dar lugar a relaciones fraternas y de apoyo recíproco. Quizás contribuye el hecho de que no se premien los resultados individuales sino que los incentivos respondan fundamentalmente al compromiso y al esfuerzo.

“Se nota que no hay competencia entre ninguno, porque sino entra uno nuevo y no le enseñás nada. En cambio acá no” (Entrevista 6 A, 2012).

“(…) se nota la diferencia entre los chicos de la oficina y los del depósito, por

ejemplo, por los uniformes, pero tratamos de que no se note. Los días de verano, un calor de morir, nosotros con el aire y ellos afuera con el calor, tratar de llevarles jugo, gaseosa. Y eso lo hace una familia, a otro no le importaría; vos estas afuera te la bancás” (Entrevista 2, 2012).

Incluso los aspectos a mejorar en la empresa son asociados a la dinámica de una familia.

“(…) y creo que no es así, porque si a un hijo lo estás educando, si hace algo mal vos lo corregís, sino si nunca le decís va a hacer siempre lo que no le dijiste. Creo que es algo que Dimaco tiene que aprenderlo” (Entrevista 5, 2012).

Esta concepción de la identidad es, a nuestro entender, el resultado de:

La valoración del personal: Desde el punto de vista de los empleados la prioridad en la empresa es “el bienestar y desarrollo del personal” (Sondeo de opinión, 2012). Como vimos, la empresa no presenta un amplio plan de carrera para sus miembros, no obstante colabora con el desarrollo personal y profesional de sus miembros. La situación familiar de los empleados se contempla y se intentan compatibilizar con ella las exigencias laborales.

Dentro de la empresa, las personas se sienten libres, ‘no controladas’, pues las relaciones se fundan en la confianza. La responsabilidad y el autocontrol reemplazan al control invasivo. Por otra parte los empleados están conformes con las condiciones del trabajo, esto es, remuneración, plazos de pago, horarios, el espacio físico y las vacaciones. No se considera a la persona como un recurso más, sino como el centro de la empresa.

Clima interno: Los tres valores que en el sondeo de opinión se consideraron como los más importantes son los que usaremos para definir el clima interno:

1° Confianza - 2° Fraternidad - 3° Trabajo en equipo

Encontramos múltiples ejemplos en el apartado ‘relaciones internas’ de la presente tesina. Nos interesa focalizar en el hecho de que ese ambiente de trabajo lo ayudan a crear los directivos:

“(…) si ellos no dejaran que uno vaya a hablar con una compañera que está mal, o que esta triste, no sería ese el clima. Es como que te ayudan a que vos vayas construyendo relaciones lindas” (Entrevista 7, 2012).

Adecuación cultural: Muchos empleados sienten la empresa como propia, comulgan

con su filosofía y, como vimos, participan activamente en la EdC. Esta implicación genera un fuerte alineamiento del empleado con los objetivos empresariales.

“al yo saber que la finalidad es otra (*que producir ganancias*), y como soy uno de los más antiguos, tengo una cierta exigencia a que se tienda siempre a eso” (Entrevista 1, 2012).

“(…) Lo más importante para mí es, junto con mis compañeros de trabajo, tratar de generar ‘hombres nuevos, me toca más esa parte. Tal vez haciendo correcciones que es más difícil, crear el clima de trabajo, ayudar al otro a ser responsable” (Entrevista 8, 2012).

El compromiso de la empresa con el desarrollo social: El hecho de saber que la empresa empeña su accionar en la búsqueda del bien común representa una gratificación extra para los empleados.

“Venir a trabajar no es solamente el sueldo a fin de mes sino es algo más grande, es participar de un proyecto que hará historia” (Entrevista 1, 2012).

De lo anterior se desprende que el **compromiso con la EdC** por parte de la empresa es un factor clave en la construcción de la identidad.

La opinión de uno de los empleados del depósito subraya, a nuestro entender, un aspecto por el que muchas veces se mira con sospecha las prácticas solidarias en las empresas. Él consideraba que la ayuda a las personas en necesidad de la comunidad es buena siempre y cuando “no descuide a los empleados.” Y continúa:

“(Respecto a la participación en proyectos sociales) (...) No te digo ‘figurar’...pero si vos haces esas cosas afuera y vos ves que los operarios están mal, o hay muchos problemas en la empresa... primero tendrías que ocuparte de adentro y después de afuera, pienso yo. Así como estamos nosotros, me parece re bien que vaya” (Entrevista 6 B, 2012).

Si las políticas hacia el entorno no armonizan con las políticas internas, un proyecto social encabezado por la empresa, por más exitoso que fuere, podría generar una contraimagen en los miembros de la organización.

Vimos ya que las políticas de gestión están articuladas con la propuesta de la EdC. Decíamos en el marco teórico que un objetivo del proyecto era trasladar la lógica de la familia a la empresa y no a la inversa. Pudimos constatar en el último apartado que esto es ya un hecho en

Dimaco.

Los actores perciben coherencia entre el discurso de la empresa y sus acciones. Que esas acciones tiendan al bienestar del personal y de la comunidad contribuye, en gran medida, a la formación de una representación positiva de la propia identidad al interior de la organización, una imagen corporativa favorable por fuera de la empresa, y al alto nivel de identificación de los empleados con el proyecto empresarial de Dimaco.

Oportunidades de mejora y propuestas de intervención para Dimaco SA

La presente tesina tuvo como objeto investigar sobre el proceso de comunicación de la propuesta cultural y de gestión de la EdC al interior de las empresas, reflexionar sobre la decisión de planificar o no dicha comunicación, e indagar sobre las prácticas de comunicación que han contribuido a lograr la implicación de los empleados.

Decidimos estudiar el caso de la empresa Dimaco S.A., por el alto nivel de participación de sus miembros en el proyecto y por su opción manifiesta de ser “una empresa de EdC”. Quisimos profundizar sobre todo en el impacto en términos de identidad, cultura corporativa e imagen que la comunicación explícita de la EdC ha tenido en dicha organización desde la perspectiva de su personal.

Encontramos que, en Dimaco, la EdC se ha dado a conocer a través de métodos no planificados que respondían a la oportunidad o a la demanda del personal. De hecho, el estilo de comunicación con el que el dueño de la empresa se siente más a gusto es aquel espontáneo e informal. El empresario no quiere que la adhesión a la Economía de Comunión se asocie, en el imaginario del empleado, a las responsabilidades del trabajo. La participación o no del personal en el proyecto es libre. Identificamos en el jefe cierto temor a que una comunicación planificada sea equivalente a “bajar línea”, o a imponer a los empleados una elección de vida que él ha hecho personalmente.

Sin embargo, la adhesión a **los valores, misión y fines últimos de la empresa, que llamamos motivación ideal**, es fundamental para que la empresa logre sus objetivos, para que toda la organización camine en la misma dirección. En el caso de Dimaco, la motivación ideal, lo que la empresa pretende ser, se inspira y coincide con la propuesta cultural de la EdC. Es por ello que la adhesión a dicha propuesta por parte de toda la organización es de capital importancia.

Reconocemos tres etapas o instancias en lo que a la relación de los empleados con la motivación ideal de la empresa refiere:

- **Conocimiento** de la motivación ideal.
- **Adhesión** a la motivación ideal.
- **Participación** activa en la promoción y concreción de la motivación ideal.

De acuerdo a los que se constató en la investigación, en la empresa casi la totalidad de los empleados conocen la filosofía de EdC en tanto motivación ideal de la empresa; más del 50% adhiere personalmente a la cultura que el proyecto propone y un significativo grupo participa activamente.

Por otra parte, las prácticas de la empresa y sus políticas de gestión tienen una fuerte articulación con los lineamientos del proyecto, de hecho hay decisiones y estrategias que no podrían comprenderse sin conocer la propuesta de EdC. Los empleados son conscientes del compromiso de la empresa y dicho compromiso genera efectos positivos en términos de imagen y motivación.

De frente a este panorama, consideramos que **es un momento propicio para intervenir estratégicamente, ya que la EdC está instalada y su influencia en el accionar de la empresa es percibida** tanto por los empleados, como por los actores externos a la organización.

Una comunicación planificada, entonces, contribuiría a potenciar lo que ya se ha logrado y a involucrar a aquellos miembros de la organización que aún no lo están. Propiciaría, además, el pasaje de una instancia de adhesión a la de participación, a la vez que reforzaría la etapa de conocimiento de la propuesta y de la formación en los valores de la empresa, para que, quien sienta la inclinación, tenga los elementos para llegar a la adhesión. A su vez, contribuiría a crear los cimientos de un sistema que facilite la permanencia de la motivación ideal de Dimaco ante un posible cambio en su estructura o en la composición de sus miembros.

Proponemos entonces una serie de acciones divididas por etapas:

Reforzar conocimiento

Tal como ya pusimos de manifiesto en esta investigación, la empresa hace explícita su elección de la EdC desde el momento en que el trabajador se une a Dimaco S.A. Se participa al nuevo empleado de los valores de la empresa, aunque no se nombre la EdC en todos los casos.

Aunque el aprendizaje es un proceso, la etapa de inducción es un momento privilegiado para la transmisión de valores y de la cultura corporativa. Una forma de aprovechar ese potencial es la implementación de un programa de **tutorías personalizadas para el nuevo miembro por parte de algún miembro de la organización que tenga internalizada la cultura corporativa** y comparta los valores de la empresa.

Otra instancia privilegiada para el conocimiento de las motivaciones ideales son las capacitaciones y los espacios de formación. Como vimos, Dimaco se encuentra con la dificultad de encontrar asesores externos que brinden capacitaciones afines a los valores de la empresa. En este punto consideramos que una solución atinada sería designar **un responsable, que integre la organización y que comprenda su filosofía**, que prepare las capacitaciones junto al experto, monitoreando que la formación se alinee con la lógica y los objetivos de la empresa, y recolectando buenas prácticas de otras empresas de EdC que se puedan utilizar para fines pedagógicos.

El pasaje de la adhesión a la participación activa

La adhesión y la participación tienen que ver con un proceso individual y distinto de cada empleado. Dijimos que la participación de la EdC es libre, no así la alineación con los valores de la empresa. Sin embargo, un gran número de empleados actualmente adhiere a la EdC.

El empresario no quiere que los empleados interpreten el participar activamente de la EdC o de las acciones sociales que la empresa encara como una responsabilidad asociada a su trabajo. Por ello muchas veces no comunica los logros en la difusión de la EdC o los proyectos en los que se embarca. Otras veces, algún empleado sugiere una iniciativa que luego no sabe como encausar o no trasciende el compromiso personal. Germán cree que lo ideal sería llegar a un punto en el que los mismos empleados se organicen y pidan los recursos a Dimaco. A lo que podríamos plantear, ¿saben los empleados que la empresa les ofrece el tiempo y los recursos para llevar adelante acciones sociales?

Proponemos en primer lugar que los **directivos hagan saber de manera explícita la predisposición de la empresa** a prestar recursos y tiempo a sus empleados para contribuir al desarrollo comunitario.

Creemos que es un momento propicio para **invitar las personas que muestran mayor interés a participar activamente**, por ejemplo, asumiendo responsabilidades en trabajos sociales o promoviendo acciones dentro de la empresa. Comprobamos que ya existe un alto nivel de adhesión entre los empleados y que todos reconocen que se respeta su libertad, por lo que la empresa está en una instancia en la que podría **identificar dentro de sus filas a los líderes sociales**, para que como los promotores de comunión, mantengan vivo el espíritu de las acciones sociales, las sostengan con su participación e inviten a sus compañeros.

Encontramos que la **participación en los congresos** es un importante motivador y el espacio por excelencia de formación en la EdC. Consideramos que se podría producir un efecto multiplicador en la empresa si se formaliza un espacio de comunicación: que los que vayan al congreso vuelvan con la consigna de **contar lo vivido al resto de la empresa**, o bien en grupos pequeños, contar a los distintos sectores. De este modo se favorecerá el intercambio entre las áreas, se contribuirá a la cohesión de la empresa; se sumará un desafío a la participación del congreso, el de brindar un posterior servicio a los que no participaron.

Por otra parte, para promover la participación se deben **generar los espacios para la coordinación de acciones**. La empresa está considerando implementar un nuevo sistema informático, proponemos que dicho sistema se constituya como una **plataforma, que además de contar con herramientas técnicas para agilizar la circulación de información y los procesos, sea una interfase que posibilite las relaciones entre las personas**. Para ello, proponemos recurrir a los instrumentos propios de las redes sociales. Desarrollaremos

posteriormente esta propuesta.

Los empleados del depósito no cuentan con computadoras, por lo que se podría reemplazar la plataforma con **una cartelera en la cocina**. Los responsables de la plataforma podrían imprimir aquello que consideren relevante.

La permanencia de la motivación ideal

Empresa es un fin en sí mismo, en el sentido que Dimaco nació para ser de EdC. Podemos suponer que la empresa sufrirá cambios y, como ha sucedido hasta ahora, variará la composición de sus miembros, se incorporarán nuevos empleados y otros probablemente se irán. ¿Cómo mantenerse fieles a la motivación ideal que le dio origen a la empresa? Para resolver este interrogante, planteamos una serie de sugerencias para implementar en el presente y que contribuirán a tal fin en el futuro para **que la continuidad de la EdC en la empresa no dependa sólo de la figura del empresario**.

La misión, visión y valores de una organización son parte de un acto declarativo que produce una posibilidad de compromiso con la acción futura. En la empresa no hay nada escrito fundamentalmente porque a Germán, el dueño de la empresa, no le gustan los “formalismos”.

Nos parece importante no omitir estas conversaciones, sino al contrario, darles relevancia y dejarlas plasmadas, pues contribuyen a definir permanentemente hacia dónde va la empresa y de qué modo. Para encontrar un modo de expresarlas acordes a las expectativas de Germán, sugerimos realizar un **pacto escrito** que, lejos de ser un formalismo, es la explicitación del compromiso de la empresa con la puesta en práctica de la EdC, como también los valores y fines de la organización. Sería de utilidad reforzar dicho pacto anualmente, a través de algún símbolo o rito corporativo. A su vez, un modo de dar visibilidad a dichos enunciados es **publicarlos de manera permanente en la plataforma** que se propone desarrollar.

Con el correr del tiempo, probablemente se produzca un incremento en el número de miembros de la empresa, para lo que señalamos que es pertinente **equilibrar la cantidad de promotores de la comunión en los distintos sectores**. Dijimos que no es necesaria la implicación de todos los miembros de la empresa con la EdC para que el proyecto funcione; pero sí es importante que dentro de las bases de la organización haya personas comprometidas, que colaboren para la construcción de la comunión al interior de la empresa, que promuevan los proyectos sociales, que mantengan relaciones fraternas con otros actores del entorno y, como decíamos, ayuden al empresario a ser coherente.

A la vez que nos parece clave que las personas en roles de coordinación, dirección y decisión **continúen con el estilo de liderazgo actual. Es preciso que estén, como sucede actualmente, alineados con al filosofía corporativa** para asegurar la permanencia de la motivación ideal y

descomprimir el rol del empresario en tanto trasmisor de los valores de EdC. Sería entonces oportuno que estas personas reciban particular formación en los valores de EdC, en competencias de comunicación y que se **entrenen**, fundamentalmente, **en tomar decisiones desde la comunión**. Para efectuar este entrenamiento, sugerimos reuniones periódicas entre los coordinadores, gerentes y directivos, como también entre el líder y los miembros de cada sector. Este será un **este espacio de intercambio y de decisión** que debe **institucionalizarse**.

Por otra parte, los encargados de la selección de personal manifestaron en la investigación que entre los criterios para elegir, tienen en cuenta la búsqueda de personas con valores afines a la empresa. Esto contribuye en gran medida a la permanencia y al involucramiento del staff con la EdC. **Nos parece importante que**, además de las competencias, **se tenga en cuenta el aspecto motivacional de los posibles ingresantes** a fin de facilitar la permanencia de la filosofía corporativa.

Oportunidades de mejora en la dimensión comunicativa

A continuación, nos concentraremos en hacer sugerencias tendientes a optimizar los esfuerzos que la organización hace para la construcción de comunión.

- Sistema de escucha

El actual **sistema de escucha** de peticiones y promesas reposaría en la figura de los encargados, que serían un nexo entre el empresario y los empleados; a la vez, a través de ellos las áreas se comunicarían entre sí. Sin embargo, el volumen de trabajo impide tener reuniones periódicas tal como se había propuesto hace un tiempo. Cabe entonces preguntarnos: ¿las reuniones no son trabajo?

Dimaco plantea una gestión participativa y una organización en red del trabajo. Es por ello que consideramos pertinente generar un espacio para que se den las conversaciones acerca de cómo organizarse, se discutan las decisiones, se vuelquen propuestas, peticiones y ofertas, se resuelvan las dudas, se planifique y se charle sobre aquello que genera malestar. Este espacio contribuirá, a su vez, a mejorar la circulación de información en la empresa y por ende, a agilizar el trabajo y reducir conflictos.

La propuesta entonces es **hacer reuniones semanales o quincenales** inter-sector que, en la medida de lo posible no sean extensas ni pierdan su periodicidad. Del mismo, reuniones entre los encargados y Germán donde trasladar las inquietudes de cada equipo y tomar decisiones generales.

Para que las reuniones sean efectivas es importante establecer tiempos, temas y objetivos claros; a la vez que métodos adecuados para abordar estos temas y cumplir con esos objetivos. Ello

facilitará que el tiempo, tan escaso, “aparezca” (Kaplun, 2000). Para que se perciba su utilidad, sería importante que las reuniones tengan consecuencias, como por ejemplo, que después de cada encuentro se fijen propósitos.

La periodicidad tiene a nuestro entender múltiples ventajas. Por un lado, permite anticiparse a los problemas. Por otra parte, ayuda a incorporar la existencia de este espacio y, sin anular la comunicación informal y espontánea, **direccionar determinadas conversaciones hacia un espacio productivo y resolutivo.**

La plataforma será sede de conversaciones previas y posteriores a las reuniones, tales como su organización, las minutas, los propósitos y los compromisos que en ella se establezcan. El hecho de que todo quede plasmado le dará mayor relevancia a las reuniones en el imaginario de los empleados, a la vez que será un modo ir escribiendo la historia de cada comunidad/sector dentro de la empresa.

- Definición de roles y funciones

Para acompañar el repentino crecimiento de la empresa, Dimaco reorganizó su estructura interna y, en poco menos de dos años, triplicó su personal. Los encargados de área no tienen todavía muy en claro los alcances de su función. A su vez, las tareas de cada puesto, que en su momento se escribieron, han quedado desactualizados tras la incorporación de personal. Germán prefiere **que los empleados se organicen y se pongan de acuerdo respecto a las tareas que le corresponden a cada uno.** Para que esto sea posible, la empresa debe generar las condiciones o los espacios para dicho acuerdo.

En primer lugar, sería oportuno **que los empleados conozcan esta posición de Germán,** para poder actuar en consecuencia, pues la participación se aprende, y para aprenderla la comunicación será clave.

En segundo lugar, generar los espacios para las conversaciones, retomamos nuevamente el rol crucial de las **reuniones** por grupos e inter-sectores.

En cuanto a las responsabilidades y compromisos de los encargados, sería oportuna una reunión con Germán para esclarecer el asunto. Esto les permitirá moverse con mayor libertad y confianza, fundamentalmente en situaciones de crisis, pues sabrán qué decisiones les corresponde tomar y los alcances de su rol.

Una vez que colectivamente se hayan definido las funciones y responsabilidades de cada puesto, un interesante paso sería **documentarlo.** No hay escrito un manual de procedimientos, y aunque se reconoce que sería de utilidad, se considera que no hay tiempo para hacerlo. La realidad es que en función de sistema operativo que se está diseñando, como dijo Germán, “va a ser más fácil armar un manual y definir bien las tareas.” Sin embargo, consideramos que sería de

utilidad que cada persona establezca con minucia las tareas que realiza a fin de que el sistema operativo que se diseñe responda a las necesidades de cada función. Pues, a nuestro entender, no se puede dejar a cargo de un informático la estructuración de la organización y de su funcionamiento, sino debe ser a la inversa, que sea la propia empresa que establezca lo que necesita.

- Demanda de mayor supervisión y autoridad

Algunos empleados manifestaron que notaban una falta de supervisión por parte de la empresa. Consideramos que una forma de afrontar esta debilidad sin caer en el control invasivo sería la **sistematización de un espacio de evaluaciones de desempeño**. Estas evaluaciones podrían estar a cargo de los encargados de área, ya que son quienes tienen más relación con los empleados. A nuestro entender, sería constructivo para los distintos sectores, a la vez que útil para la empoderamiento del rol de los coordinadores. **Conferir explícitamente mayor autoridad a los mandos intermedios** reduciría el sentimiento de desorientación de los empleados, que notan un vacío de autoridad y que no se les marcan los límites.

Por otra parte, los coordinadores de sector reclaman un “encargado general”, o una persona “a quién se le puedan plantear cosas de todos los días para resolverlas juntos”. Una solución sencilla que no implicaría ningún costo es **que Jorge, el gerente, se traslade dos veces por semana de las oficinas del centro al depósito**. El horario de la mañana es conveniente ya que una de las encargadas trabaja medio día. Para mayor organización podrían ser días fijos. El gerente podría compartir el espacio físico con Germán, y sería interesante que, aprovechando que Germán ya alterna entre ambas locaciones, por lo menos una vez a la semana Jorge estuviera sólo en la oficina ya que no hay otro espacio en la empresa en el que sea posible generar privacidad.

Jorge podría desempeñar allí sus tareas habituales, pero su presencia en el depósito representaría un soporte para los encargados, que es caso de necesidad contarán con que Jorge está allí.

- No perder las relaciones personales

El empresario desea que no se pierda la relación personal con cada empleado aunque crezca el número de miembros de la empresa. Creemos que, además de las reuniones informales grupales que organiza Dimaco, es importante que el empresario mantenga encuentros personales con cada uno de sus empleados.

A largo plazo se prevé que el estilo informal de comunicación que emergió en la investigación, en el que el empleado se acercaba al jefe cada vez que necesitaba algo, será canalizado por el modelo de comunicación aquí planificado, en el que las reuniones tendrán un rol crucial.

Aún así, los encuentros personales jefe-empleado, tendrán la función de hacer que el empresario no pierda de vista cómo el empleado se siente en el trabajo, y de que el personal, en especial aquellos que no se sienten en confianza aún, tengan un espacio para plantear situaciones personales.

- Demanda de reglas explícitas

No hay una explícita declaración por parte de la empresa de aquello que no se debe hacer en el ámbito laboral: las reglas y normas no son claras. El empresario prefiere esperar que 'la persona se de cuenta' pero, como dijimos, esto genera tensiones entre los empleados. Los empleados notan, como manifestamos ya, un vacío de regulación especialmente en el control de los horarios, del uso del tiempo de trabajo para fines personales y de los criterios para pedir permisos. Lo obvio no es lo obvio para todos, reforzar aquello que se supone sabido y definir los compromisos compartidos evitaría fisuras en el clima interno.

En este sentido, proponemos que las **reglas sean resultado de una construcción colectiva**. Si el mismo equipo de trabajo configura la realidad en la que desea trabajar, las reglas se percibirán como una conversación acerca de cómo vivir juntos, que podrá cambiar en cualquier momento que el bienestar del grupo lo requiera. Para llegar a esa instancia, la empresa deberá promover las conversaciones pertinentes. Sugerimos a tal fin el desarrollo de una jornada-taller para escribir juntos las pautas de convivencia de Dimaco S.A.

La jornada debe estructurarse con tres instancias:

- En primer lugar, un encuentro por sectores, donde las personas puedan identificar y explicitar de un modo constructivo aquello que les genera malestar en el ambiente de trabajo.
- Luego, cada sector elaborará las reglas. Como cada área tiene sus particularidades y dinámica propia, las reglas generales no nos parecen oportunas.
- Finalmente, se pondrán en común los resultados de la elaboración grupal ante los otros sectores. De este modo se participará al resto de la empresa del compromiso asumido.

Con este sistema, una vez que se hayan definido los compromisos compartidos, habrá un criterio más claro para establecer los límites que los empleados reclaman; será posiblemente más sencillo para los encargados y hasta para los mismos compañeros hacer correcciones: se entenderá la corrección como 'ayudar al otro a cumplir el compromiso asumido individual y colectivamente'.

Plataforma para Dimaco S.A.

Actualmente hay entre los empleados un acercamiento al uso de tecnologías. Como detallamos en la investigación, el personal se comunica improvisadamente por los canales que ha encontrado: telefonía, servicios de chat, y en menor medida mails. Nos parece atinado diseñar un modo de institucionalizar los canales de comunicación, sin perder de vista las preferencias de los empleados.

Desde este lugar proponemos el desarrollo de una plataforma cuya interfase se alinee con la “búsqueda de comunión” de Dimaco. En este sentido, además de contar con herramientas técnicas para agilizar la circulación de información y ejecución de procesos, deberá posibilitar y facilitar la relación entre las personas, internas y externas a la empresa.

Por otra parte, la empresa no cuenta actualmente con una página Web. Proponemos entonces que la misma plataforma tenga un sector de acceso público con generalidades de la empresa, para darle la presencia que aún no tiene en la red.

Por lo tanto los objetivos de la plataforma serán:

- Facilitar algunas tareas y procesos
- Propiciar el encuentro entre las personas
- Agilizar la comunicación
- Dar visibilidad a la empresa en Internet

Por otra parte, esta misma plataforma se constituirá en un espacio de formación relevante para empleados y otros actores en lo que respecta a la filosofía de Dimaco y a la propuesta de la EdC, a la vez que será una herramienta propicia para posibilitar el pasaje de los empleados de una instancia de adhesión a una de participación activa en el proyecto. Agregamos entonces dos objetivos, sobremanera vinculados con el eje de la presente tesina:

- Promover el acercamiento de los actores a la EdC y a los valores de Dimaco.
- Facilitar la coordinación de acciones

La plataforma deberá ser reflejo de una organización abierta al entorno en el que opera, e interdependiente de los demás actores de la sociedad. Por lo tanto, y en base al

mapa de interacciones que diseñamos para describir la comunicación de Dimaco (ver gráfico de página 92), proponemos que la plataforma tenga como metáfora para su interfase el intercambio a través de círculos.



Fuente Google +

Inspirado en el planteo de Google Plus ²⁶, los usuarios podrán organizar su lista de contactos en diferentes círculos y compartir contenidos específicos con cada uno de ellos.

Un gestor y responsable de la plataforma, al que llamaremos **gestor de comunidad y contenidos**, organizará los círculos principales y cada empleado podrá agregar los círculos que desee.

Entre los círculos principales destacamos: directivos, encargados, sectores, inter-sectores, viajantes, transportistas, clientes, proveedores, familias de los miembros de Dimaco, actores de EdC, otras organizaciones de la sociedad civil, público en general.

Las herramientas con las que la plataforma contará para la consecución de sus objetivos son las siguientes:

- Un *calendario*, con fechas importantes para los miembros de la empresa, como también con las actividades sociales, congresos, etc. La privacidad de las distintas fechas será gestionada por el gestor de comunidad y contenidos.
- Una aplicación de *eventos* donde para organizar actividades extralaborales y coordinar acciones cualquier empleado podrá publicar, a la vez que el gestor de comunidad y contenidos participará a los círculos más periféricos cuando sea oportuno.
- Una herramienta para publicar *noticias vinculadas a las acciones sociales desarrolladas por la empresa*, que se publicarán en un muro común. El mismo contará con un mapa con un geolocalizador, donde el usuario podrá identificar la acción realizada o en proceso, a la vez que las necesidades o posibilidades de colaborar con cada una de ellas. Este muro estará abierto no sólo a los empleados, sino a los actores de la sociedad civil con los que la empresa coordina acciones. La publicación de las notas estará a cargo del gestor de comunidad y contenidos.
- Un sector con publicaciones y *artículos de interés*. Se podrían publicar artículos relevantes o noticias extraídas de la web de EdC, que se pudieran leer libremente durante el horario de trabajo a modo de break. El mismo contará con un buscador que utilizará un algoritmo similar al de Google. Para promover el intercambio, los empleados podrán comentar los artículos, recomendarlos, o señalar que les han interesado.

El usuario podrá armar su propia *biblioteca* de artículos por él seleccionados a través de marcadores web para facilitar el acceso a los mismos, a la vez que elegir si hacer pública su lista

²⁶ Google Plus, es un servicio de red social operado por Google Inc. El servicio lanzado el 28 de junio de 2011 y cuenta actualmente con 250 millones de usuarios. El eslogan de esta red social es “compartir en Internet como en la vida real”, de hecho, el usuario registrado tiene la posibilidad de organizar a sus contactos por círculos y elegir que información compartir con cada grupo. La interfase posibilita video conferencias grupales (Hangouts), mensajería instantánea, acceder a una selección de artículos de Google personalizada según los intereses del usuario a través de un algoritmo, entre otras herramientas. Ver <https://plus.google.com>.

o no con los demás círculos o usuarios aislados.

- Una *sala de chat* que agilizará la comunicación entre sectores. Podrán participar todos los usuarios registrados. A fin de no obstaculizar la concentración del empleado, el usuario podrá seleccionar para qué círculos aparecerá como disponible para chatear. De este modo, un cliente, por ejemplo, podrá resolver consultas online con algún empleado de la empresa que se encuentre disponible para ello. Si bien este método no busca reemplazar el encuentro cara a cara, sí irá al encuentro de la necesidad de comunicación instantánea que podría presentarse en algunos casos.

- Las *video conferencias y llamadas* brindarán una alternativa para aquellos que prefieren la comunicación oral. La posibilidad de video-llamadas grupales será una herramienta útil para cuando algún empleado se vea imposibilitado de participar físicamente de las reuniones.

- Un *mail interno* como complemento a la sala de chat, donde se podrán enviar archivos adjunto de diversas extensiones.

- *Cada sector tendrá a la vez un espacio* donde publicar aquello que le parezca pertinente. Las minutas de las reuniones y los objetivos en ellas planteados deberán estar allí, a fin de que permanezcan en un espacio visible y fácilmente accesible para el período entre reunión y reunión. De este modo cada comunidad-sector irá escribiendo en la plataforma su propia historia.

- Un *buzón de sugerencias* donde los empleados podrán dar a conocer su punto de vista sobre distintos aspectos de la organización, a la vez que sus propuestas de mejora de modo anónimo o revelando su identidad según lo deseen. Un responsable gestionará dichas declaraciones canalizándolas hacia quién corresponda para que las mismas se constituyan en un modo real y productivo de participación.

- Un *buzón de reflexiones y buenas prácticas*, donde los empleados que lo deseen puedan compartir sus aprendizajes y experiencias con sus compañeros. Comprobamos ya que el intercambio es una herramienta con fuerte poder motivacional y formativo en la cultura corporativa. Alentaremos a las personas más comprometidas con la EdC a tomar la iniciativa de compartir sus vivencias, siempre y cuando lo deseen.

- Un espacio con la *presentación de la empresa*, su historia, su actividad, sus productos, su motivación ideal y filosofía y otro con la explicación del *proyecto de EdC*. Este material, el menos interactivo de la plataforma, será público, a modo de página Web de la empresa.

El perfil de la empresa, se constituirá a la vez en soporte para el proceso de inducción de los nuevos empleados, pues allí encontrarán la carta de presentación de la organización y la información más general de la EDC, ideal para un primer acercamiento.

- El *pacto de constitución de la empresa*, estará siempre visible en la plataforma. Si el usuario quisiera, para su mayor comodidad, reducirlo, la ventana se minimizará a un extremo de la pantalla quedando solo a la vista 5 palabras claves. Se ampliará nuevamente solo tocándolo con el cursor. Esta elección se fundamenta en que creemos que este pacto oficiará de brújula que marcará hacia donde se ha comprometido a caminar la organización, su presencia real reforzará y recordará dicho compromiso. El nivel de privacidad de dichos enunciados dependerá de la elección de los miembros de la organización.

- Será posible la *articulación con otras redes sociales y servicios de Internet*.

Aquellos contenidos destinados al círculo “público en general” se publicarán automáticamente en Facebook y Twitter a fin de aumentar la notoriedad de la empresa y promover su filosofía. A la vez, llegaran notificaciones vía mail a los usuarios de los distintos círculos cuando se publique contenido de su competencia.

Durante la investigación, identificamos la ausencia de una declaración explícita de la empresa respecto de su uso de redes sociales para fines personales durante el horario laboral, lo que genera tensión entre los empleados. En caso de que no se llegue a un acuerdo sobre si está permitido o no su uso, proponemos no un bloqueo cuanto una planificación de su uso. A fin de ahorrar tiempo, las notificaciones de las redes sociales y de las cuentas de mail privadas del empleado aparecerán en una ventana emergente en la misma plataforma en intervalos de una hora y media.

De este modo el empleado no tendrá que abrir cada una de sus cuentas constantemente, saciará su deseo de conectividad, a la vez que tendrá tiempo suficiente para concentrarse entre conexión y conexión, cosa que no sucedería si las notificaciones llegaran en tiempo real. Esta posibilidad será optativa, pudiendo configurarse por el usuario la frecuencia (respetando el mínimo por nosotros establecido o aquel que la empresa considere). A su vez, el empleado tendrá la posibilidad de publicar en sus redes sociales o enviar por mail a quién quiera, los artículos y noticias que aparezcan en la plataforma para el círculo “público en general”, convirtiéndose en difusor de dicho material.

Si en diversas oportunidades nombramos al **gestor de comunidad y contenidos**, es porque consideramos que un responsable deberá trabajar para la implementación de la plataforma, monitorear su funcionamiento y realizar periódicas evaluaciones a fin de que la misma cumpla los objetivos aquí planteados. Por otra parte, la continua actualización de contenidos, la decisión sobre la privacidad de los mismos y su consecuente configuración, como también la articulación

con las redes sociales, requerirán de horas de trabajo que los actuales empleados difícilmente puedan disponer sin descuidar sus tareas habituales.

En cuanto a la **apariencia de la plataforma**, consideramos que deberá reflejar los atributos de confianza, seguridad, solidaridad y búsqueda del bien común que se destacan a la empresa. Según la psicología del color, el azul es el color indicado para remitir a la serenidad, profundidad, seriedad y confianza. Dicho color es aquel del actual logotipo de la empresa, por lo que será el tono predominante en la plataforma.

Para representar los conceptos de comunidad y bien común, proponemos el uso de fotografías grupales de empleados, de este modo se representará también el hecho de que lo más importante para le empresa son las personas.

A modo ilustrativo, presentamos un diagrama de lo que debería ser la página de inicio para el círculo de los empleados. Si bien se trata solo de un bosquejo, lo que nos interesa destacar es que todas las aplicaciones, herramientas y elementos deberán estar presentes en la pantalla, a fin de agilizar su acceso. Cada ítem se ampliará, para su mejor visualización y edición, con la dinámica de ventanas desplegadas que se abrirán con pulsando con el cursor de Mouse.

	PACTO DE CONSTITUCIÓN XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Chat	Video llamadas	Mensajes privados
		Estado		
La empresa Historia Filosofía Productos EdC Contacto		Espacio del sector -Próxima reunión -Minutas anteriores -Otras notas		
Sistema operativo de Dimaco SA		Objetivos		
		Noticias -XXXXXXXX -XXXXXXXX		
		Artículos de interés -XXXXXX		
		Mi biblioteca		
		Eventos -XXXXXXXX -XXXXXXXX		
		Buzón de experiencias -XXXXXXXX "Autor"		
Escribir la mía				
Buzón de Sugerencias				
Articular redes sociales				
Mi cuenta  				

Finalmente, queremos destacar el hecho de que en una empresa donde las relaciones interpersonales son el principal activo, la comunicación, tal como la entendemos, es una pieza clave. **Resulta conveniente, pues, contar con una estructura de ayuda permanente en materia de comunicación y relaciones humanas. De este modo, un área responsable podrá estar a cargo de la implementación de la estrategia de comunicación aquí propuesta, como también su monitoreo y evaluación. Podrá ocuparse de coordinar el proceso de inducción, preparar las capacitaciones, desarrollar la plataforma, ser articulador de los diversos sectores de la organización entre sí y con los actores externos, promover las reuniones hasta que se institucionalice el espacio, y fundamentalmente, estar a escucha de la organización para detectar las oportunidades de mejora en este campo.**

Consideraciones finales

El presente trabajo ha descrito brevemente el actual panorama económico, signado por el desequilibrio en la distribución de la riqueza; resaltamos la emergente tendencia hacia la humanización del mercado, visible en corrientes como la Responsabilidad Social Empresaria, economía solidaria, microfinanzas y Economía de Comunión, entre otras. Es en este contexto que nos encontramos con empresas cuyos comportamientos estratégicos y organizativos responden a motivaciones ideales, y no solo a la búsqueda de la maximización del beneficio. Mantenerse fieles a dicha motivación ideal es un desafío en estas organizaciones.

En línea con el anterior planteo, el objetivo de esta tesina ha sido comprender cómo se comunica la motivación ideal propuesta por la Economía de Comunión al interior de la empresa, y de qué modo se logra la participación activa de los empleados en el proyecto.

Para ello comenzamos un recorrido por los hallazgos de otras investigaciones referidas al mismo tema. Encontramos que no todos los empresarios han comunicado explícitamente la adhesión al proyecto, y que aquellos que lo han hecho, han recurrido a prácticas asistemáticas, que respondían a las oportunidades vislumbradas por el empresario y a la curiosidad de los empleados. Lo que sí era un rasgo común en todas las empresas de EdC, era la trasmisión de los valores a través de los comportamientos y decisiones empresariales. Nos preguntamos entonces si podíamos complementar este modo de comunicación con una intervención estratégica.

Para resolver estos interrogantes, decidimos estudiar un caso, la empresa Dimaco S.A. de la ciudad de Paraná, que adhiere al proyecto desde su fundación, y que cuenta con un alto nivel de participación de sus empleados en la EdC.

En primer lugar, definimos las herramientas teóricas desde las cuales miraríamos la realidad. Es relevante destacar que, en concordancia con el pensamiento de Fernando Flores, entendemos a las organizaciones como redes de conversaciones. Por lo tanto, la comunicación, que es el encuentro de interlocutores para la creación de sentido, asume un rol esencial en las mismas. Dada su naturaleza social, las organizaciones no serán solo producto de las condiciones existentes, sino también auto-productoras: sus miembros podrán discutir sobre cómo vivir juntos socialmente. Desde esta perspectiva, el diseño de organizaciones más humanas no es una utopía.

La EdC trae, como decíamos, una propuesta cultural y de gestión. Debido a que nuestra intención fue conocer el modo de comunicar más propicio para promover la participación, no podemos descuidar un hecho fundamental; para una empresa que pretende transformar viejos códigos de gestión y de relación, no basta un esfuerzo de difusión y de formación

unidireccional. Es necesaria, tal como lo explica Daniel Prieto Castillo, una gestión que apunte a la democratización, a la participación, a promover nuevas formas de relacionarse, de actuar y de decidir. Por lo tanto, arribábamos a la conclusión de que las acciones de comunicación y aquellas de gestión deben apuntar en la misma dirección si se pretende una imagen positiva y constructiva de la empresa y de la EdC por parte del personal y de los demás actores.

Antes de adentrarnos en el estudio del caso, profundizamos sobre los orígenes, la filosofía y el impacto social del proyecto. Vimos que la Economía de Comunión, un proyecto que pone al hombre en el centro de la unidad productiva, surge para dar una respuesta a la pobreza. Por ello las empresas que a él adhieren, distribuyen sus utilidades en tres partes: una para la promoción de los necesitados; otra para la formación y la difusión de la cultura del Dar propuesta por la EdC; y finalmente, otra porción se reinvierte en la empresa para la su normal desarrollo. Reconocimos que lo específico de la propuesta no es tanto la ayuda a las personas en necesidad, cuanto la construcción relaciones interpersonales significativas, caracterizadas por la donación recíproca y gratuita de sí, es decir, la comunión. Se apunta a crear relaciones de este tipo, tanto con las personas ayudadas, como también con los actores que se encuentran dentro y fuera de la empresa, haciendo que los límites de la organización se presenten como más flexibles.

Posteriormente, a través de una metodología cualitativa, nos sumergimos en Dimaco S.A. Recorrimos su identidad corporativa, el “ser” de la organización, con especial énfasis en su historia, su cultura corporativa y su proyecto empresarial. Esto nos ayudó a comprender el grado de articulación entre la filosofía de la EdC y las prácticas de la empresa, desde la perspectiva de los empleados.

Nos encontramos con una empresa cuya orientación estratégica se focaliza hacia la construcción de comunión, es decir, de relaciones fraternas y significativas con los actores. Hallamos que las presunciones básicas y valores compartidos están muy en línea con la propuesta de la EdC. En Dimaco, la persona está en primer lugar, las relaciones fraternas se consideran más importantes que las ganancias; la empresa busca una justicia que incluya a todos los miembros de la sociedad, y considera al trabajo como un medio esencial para la reinserción de la persona excluida. Sus criterios de selección de personal, tales como la elección de dar trabajo a aquellos que por algún motivo no serían tomados en cualquier lugar, son un claro ejemplo de cómo estos principios básicos se cristalizan en los comportamientos explícitos y en los procedimientos de gestión de las áreas funcionales y formales de la compañía. Los work values que los miembros de la organización consideraron como más importantes para su desenvolvimiento productivo han sido la confianza, el trabajo en equipo y la fraternidad.

La empresa apunta a una gestión participativa, donde todos puedan proponer cambios y ponerse

de acuerdo sobre el mejor modo de hacer las cosas. Aunque abrir a los demás la intervención en las decisiones es uno de los aspectos que más le cuestan al empresario, verifica resultados sorprendentes las veces que logra tomar las decisiones desde la comunión.

Comprendimos que en esta organización prevalecen los roles diversos por sobre los cargos jerárquicos. Aunque su estructura es similar a la de muchas empresas de organización piramidal, en Dimaco las relaciones de poder no son asimétricas, ni marcadas por la verticalización descendente. Esto es producto de un liderazgo que se construye desde la confianza, la participación y la cercanía. Para ocupar los mandos intermedios, se eligieron a personas que, no solo comparten la filosofía de la organización, sino que además logran conciliar las partes de buen modo y saben equilibrar la vida familiar con la laboral. Identificamos, como contraparte del afán de evitar las jerarquías, un sentimiento de desorientación por parte de los empleados que reclaman mayor supervisión y autoridad.

Las políticas financieras están fuertemente enraizadas en los valores propuestos por la Economía de comunión, tanto en materia de remuneración como en el destino de las utilidades. La empresa comparte el 30% de sus utilidades para el proyecto. Si bien esta opción ha significado decisiones difíciles, los miembros de la organización, y especialmente el empresario, han verificado que cada vez que dan se genera una sinergia positiva. Cabe destacar que, como vimos, también los empleados ponen en práctica la cultura del dar personalmente.

Como en toda empresa, en Dimaco hay conflictos. En caso de desencuentro o problemas relacionales, aunque sería más rápido que alguna autoridad oficie de juez, se opta por no intervenir y se alienta a las personas implicadas a dialogar y entender la posición del otro. Aunque no siempre se llega al consenso, este modo de afrontar las dificultades resulta constructivo y es una forma de que las relaciones humanas no se quiebren sino que se fortalezcan.

Si hay una debilidad en la empresa, desde el punto de vista de los empleados, es que aún no se ha encontrado el punto justo en materia de reglas y límites. El dueño de la empresa prefiere no imponer nada y que cada empleado responda a su conciencia; pero la realidad es que el mismo personal demanda que se expliciten las reglas para evitar roces innecesarios, como también que se marquen los límites como medio para ayudar a las personas a crecer. De todos modos, en lo que respecta al cumplimiento del trabajo, notamos que el auto-control y la confianza reemplazan al control invasivo.

Dijimos que la comunicación es la puesta en relación de las personas a través del lenguaje, y aquí encontramos una fortaleza de Dimaco. La empresa promueve la comunicación, desde su misma organización de las tareas, que hace que las personas estén en constante interacción. A la vez, en su

búsqueda de relaciones fraternas con clientes, proveedores y con la competencia construye y negocia el 'sentido' de estar juntos en el mercado, de vivir juntos socialmente. Esto mismo se extiende a otros actores de la comunidad, tales como las personas en necesidad, las empresas de la zona o los vecinos del edificio de la empresa.

Los principios y actitudes vividos en la empresa se expanden hacia fuera; esta capacidad de prescripción tiene su origen, no en el hecho de que se considere a la empresa como ejemplo ético o de generosidad, sino más bien en **las relaciones que se construyen a partir de la práctica de esos principios**. Como vimos, al actuar de determinado modo durante un tiempo prolongado, Dimaco ha generado relaciones de confianza con los actores, que desean responder a la empresa desde los mismos términos.

Los límites con el entorno son en Dimaco particularmente difusos en diversos sentidos. En primer lugar, los actores externos pueden ser partícipes de la misma dinámica relacional que se experimenta al interior de la organización. A esto se suma que otros empresarios de EdC, en tanto actores externos, participan de la intimidad de la empresa acompañando al empresario en la toma de decisiones. Además, los objetivos de la empresa comprenden el desarrollo del entorno.

La Economía de Comunión, que comenzó siendo una opción del empresario, se conecta de diversos modos con casi todas las prácticas de la empresa.

En la preocupación por el bienestar de sus miembros y por su desarrollo tanto personal como profesional es donde los empleados ven más evidente la influencia de la EdC en la empresa. También en el hecho de propiciar un espacio de escucha recíproca, de apoyo mutuo y de colaboración entre los empleados. Las condiciones están dadas para crear una comunidad de personas, esto se constata a partir de que, desde el punto de vista del personal, la empresa es conceptualizada como una familia.

Los miembros de Dimaco están orgullosos de las prácticas de la empresa en materia de desarrollo comunitario. Los empleados consideran válida y genuina la ayuda que se brinda a otros actores externos o la participación en proyectos sociales, a la vez que reconocen que estas acciones podrían ser contraproducentes, en términos de imagen, si la empresa descuidara a su personal.

La coherencia entre el discurso de la empresa y sus comportamientos y políticas refuerza la motivación; los empleados dan lo mejor de sí mismos pues, como algunos manifestaron, se sienten en deuda con la empresa por el modo en que se valora a cada persona. Otros sienten la organización como propia porque comparten sus objetivos. Para la mayoría, es un fuerte

incentivo interno sentir que se trabaja no solo por las ganancias, sino que a través del trabajo se ayuda a otras personas.

Señalamos que la adhesión a la EdC es libre, hay de hecho personas que se sienten muy cómodas con las condiciones de trabajo de Dimaco, pero no sienten interés en el proyecto. Por lo que comprobamos, podríamos arriesgar que no es necesaria la implicación con la EdC de todos los miembros de la organización para que el proyecto funcione, mientras haya una adecuación cultural con los valores de la empresa. Sin embargo, sí es importante que, además del empresario, dentro de las bases de la organización haya personas comprometidas, que colaboren para la construcción de la comunión, que promuevan los proyectos sociales, que mantengan relaciones fraternas con otros actores del entorno y, como decíamos, ayuden al empresario a ser coherente. Llamamos a estos actores **“promotores de la comunión”**. En Dimaco, este rol lo asumieron indistintamente personas que ya adherían al proyecto antes de su incorporación a la empresa, como otros que sintieron una inmediata sintonía con el mismo cuando entraron a Dimaco.

Podríamos sintetizar de la siguiente manera las ventajas y desventajas de comunicar explícitamente la EdC en la empresa desde el punto de vista de los miembros de Dimaco:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - El empleado ayuda al empresario a ser coherente con su discurso. - Repercute positivamente en la motivación intrínseca y la resignificación del trabajo por parte del personal. - Posibilita la implicación del personal con el proyecto empresarial y la coordinación de acciones. - Refuerza el trasfondo de escucha y ayuda a comprender mejor la lógica detrás del accionar de la empresa. - Contribuye a la propagación de la cultura del Dar y a la difusión del proyecto. - Tiene un impacto positivo en la imagen corporativa, siempre que haya coherencia entre discurso y acción. 	<ul style="list-style-type: none"> - El empresario se expone a ser juzgado por el empleado cuando no es coherente. - Las decisiones del empresario podrían ser cuestionadas.

En este caso, las ventajas que encontramos son más fuertes y cuantiosas que las desventajas. De hecho, las desventajas son las mismas a las que se expone cualquier empresario, cualquiera sea el esquema de valores que elija para su empresa.

Finalmente volvemos a la disyuntiva inicial, preguntándonos si es conveniente o no planificar la comunicación de la EdC. Producto de nuestra reflexión sobre la experiencia de Dimaco, podríamos decir que no podemos crear un método único para comunicar el proyecto, pues la comunicación es paralela a las oportunidades y al interés de conocer demostrado por los actores, a la vez que es una elección del empresario hacerlo o no explícitamente.

Concluimos que una vez que **la EdC está instalada y su influencia en el accionar de la empresa es percibida** tanto por los empleados, como por los actores externos a la organización, una comunicación planificada, contribuirá a potenciar lo que ya se ha logrado y a involucrar a aquellos miembros de la organización que aún no lo están. Propiciará, además, el pasaje de la instancia de adhesión a la de participación, a la vez que reforzará la etapa de conocimiento de la propuesta y de la formación en los valores de la empresa, para que, quién sienta la inclinación, tenga los elementos para llegar a la adhesión. A su vez, contribuirá a crear los cimientos de un sistema que facilite la permanencia de la motivación ideal de Dimaco ante un posible cambio en su estructura o en la composición de sus miembros.

El caso estudiado brinda una serie de herramientas que, de ser oportuno, podrían ser aplicadas por otras empresas.

Vimos la importancia de la comunicación informal por parte de los compañeros de trabajo, por lo que la presencia de “promotores de comunión” en las distintas áreas de la empresa es de capital importancia. Cuando la empresa crece, el empresario posiblemente no pueda mantener relaciones interpersonales frecuentes con todos los empleados. Es por ello importante que los team leaders o mandos intermedios tengan un alto nivel de adecuación cultural con la empresa y compartan el estilo de liderazgo que la EdC propone, pues toda gestión comunica. Por otra parte, los criterios de selección de personal, la búsqueda de personas con valores afines a la empresa, contribuye en este caso a la permanencia y al involucramiento del staff con la EdC. Sugerimos realizar un pacto escrito, en el que la empresa hiciera explícito su alineación con la EdC, a fin de dar visibilidad y permanencia al compromiso asumido y al deber ser de la organización. Estos elementos contribuirán a la permanencia de la motivación ideal.

Los valores de la empresa tienen sus raíces en la EdC. Como vimos, la **trasmisión de valores se da** fundamentalmente **desde lo concreto**, cuando el empleado ve el accionar de la organización y de los directivos. Compartir las motivaciones de las decisiones, de los comportamientos o políticas de la empresa con los empleados, como también los aprendizajes obtenidos de la

práctica, es un modo de formar al personal en dicha cultura. Para que estas conversaciones se den, se necesita generar el espacio; las reuniones periódicas grupales y personalizadas son un posible instrumento para tal fin. Es importante también la actitud de apertura al diálogo de los dirigentes.

Sumado a lo anterior, toda **formación en valores** que se pueda implementar, del tipo taller, curso, etc. será de utilidad para reforzar esta trasmisión. A la vez, cualquier instancia de capacitación dentro de la empresa deberá estar alineada con la cultura de la organización.

Sugerimos para el caso de Dimaco implementar un sistema de **tutorías personalizadas para los ingresantes**, a cargo de algún empleado que tenga internalizado el sistema de valores y la filosofía de la empresa, pues la etapa de inducción es un momento privilegiado para la trasmisión de valores.

Por otra parte, poner a disposición bibliografía, en este caso **la revista Ciudad Nueva y los libros de EdC**, puede ser un soporte a la comunicación interpersonal de la EdC. Otro recurso es **la apertura a estudiantes que quieran investigar sobre la empresa o realizar pasantías** que, como vimos, aumenta la notoriedad del proyecto y genera conversaciones al respecto.

Compartir los avances y las necesidades que surgen en **los proyectos sociales** es el primer paso hacia la coordinación de acciones y la participación. Por otra parte, si se **comparte el balance de la empresa**, mencionar la distribución tripartita de las ganancias puede tener efectos positivos en la motivación del personal.

El medio que, según los empleados de la entidad estudiada, ha sido más efectivo para incrementar su interés en el proyecto ha sido la participación de **congresos nacionales e internacionales de EdC**. Esto se debe a que allí pueden tomar contacto con las experiencias de otras empresas, tener un espacio para reflexionar sobre las propias prácticas, participar del clima de comunión al que los participantes apuntan durante dichos eventos y, finalmente, conocer los resultados y el aporte a nivel internacional del proyecto.

Todos estos elementos contribuyen a la reforzar el conocimiento y posibilitar la adhesión al proyecto por parte de los empleados. Para fomentar el pasaje a una instancia de participación activa, sugerimos invitar a las personas que se muestren más interesadas a asumir responsabilidades en el campo social y a promover acciones dentro de la empresa. A su vez, incitar a que los empleados que participen de los congresos cuenten lo vivido en el evento al resto de la empresa para que, por la comunicación, la experiencia del congreso tenga efectos multiplicadores en la organización.

Pero la propuesta principal a la hora de fomentar la participación fue **el desarrollo de una plataforma** que se constituya en el primer paso para la coordinación de acciones, a la vez que un espacio posibilitador de las relaciones entre las personas. El diseño pretendió ser reflejo de la realidad de la empresa, y por ello cuenta con características propias de las redes sociales tales como la interactividad, la formación de comunidad, las políticas de privacidad y la posibilidad de articular la vida social, laboral y personal del usuario. Además, el espacio propiciará las conversaciones sobre la EdC y la formación en la filosofía corporativa a través de un aprendizaje construido colectivamente. Dado que la empresa no cuenta con sitio web, la plataforma cumplirá también esa función a través de los contenidos de público acceso. La gestión de los contenidos estará a cargo de un responsable al que llamamos gestor de comunidad y contenidos, a fin de que el sitio tenga dinamismo y tienda siempre al objetivo para el cual fue creado.

En una empresa donde las relaciones interpersonales son el principal activo, la comunicación, tal como la entendemos, es una pieza clave. Es por ello que podríamos hacer extensiva a otras empresas la sugerencia de contar con una estructura de ayuda permanente en materia de comunicación y relaciones humanas, que esté a la escucha de la organización para detectar las oportunidades de mejora. Este área podrá optimizar los esfuerzos que la organización hace para la construcción de comunión y responder a las demandas e inquietudes del personal. En el caso de Dimaco, escuchando a la organización pudimos proponer alternativas para mejorar algunos aspectos vinculados a la dimensión comunicacional:

- un modo para desarrollar mecanismos de escucha efectivos y sistemáticos, a través de reuniones por sectores, e inter-sectores.
- un camino para explicitar las reglas sin recurrir a autoritarismos, con la propuesta de una jornada-taller a los fines de redactar colectivamente las pautas de convivencia de la empresa.
- herramientas para afrontar la demanda de mayor supervisión por parte de los empleados, a través del empoderamiento de los mandos medios y de la institucionalización de las evaluaciones de desempeño periódicas.

El área responsable de la gestión de la dimensión comunicacional, si se creara, podrá estar a cargo de la implementación de la estrategia de comunicación aquí propuesta, como también su monitoreo y evaluación.

Las empresas de EdC, habiendo transcurrido ya 20 años desde la creación del proyecto, se encuentran en condiciones de proporcionar interesantes herramientas de gestión a aquellas empresas que se sienten motivadas por dar un rostro más humano al mercado. Rescatamos los

efectos positivos que las relaciones de comunión producen en el bienestar del individuo y del grupo, a la vez que en la consecución de objetivos corporativos. Por otra parte, al mantener relaciones fraternas y buscar relaciones del tipo ganar-ganar, incluso con la competencia, estas empresas han demostrado una significativa influencia en el entorno, generando que otros actores adoptaran el mismo esquema de valores. La resignificación del trabajo que procura el hecho de aportar con el esfuerzo individual al desarrollo de la comunidad, es un motivador potente, a la vez que aumenta la identificación del empleado con la organización. Sin duda, la empresa que decida poner a la persona en primer lugar, proporcionará gratificación no solo al empleador, sino también al empleado, pues ayudará a ambas partes en su realización personal; y aunque la búsqueda de beneficios no sea un fin, será probablemente un resultado: “generar juntos más riqueza para poder dar más”.

Llegamos así al final de esta investigación, con un conocimiento más completo acerca del funcionamiento de las empresas con motivaciones ideales que adhieren al proyecto y habiendo reconocido el aporte superador que significa una planificación estratégica de la comunicación de la EdC en la organización.

Bibliografía

BARBERO, Jesús Martín (1987) *De los medios a las mediaciones*. Editorial G. Gilli. D.F., México.

BRUNI, Luigino y CALVO, Cristina (2009) *El precio de la gratuidad*. Editorial Ciudad Nueva. Buenos Aires, Argentina.

CARLOTTI, Francesco (2006) *Profili della comunicazione nelle aziende di economia di comunione*. Tesis de publicidad y relaciones públicas. Università di Lingue e Comunicazioni. IULM, Milán. Italia

COSTA, Joan (2003) *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Ediciones La cruzja. Buenos Aires, Argentina.

FLORES, Fernando (1994) *Creando organizaciones para el futuro*, Dolmen Ediciones. Prvidencia, Chile.

FREIRE, Paulo (1988) *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. Siglo XXI. México.

GUBER, Roxana (1991) *El salvaje metropolitano*. Legasa. Buenos Aires, Argentina.

HURTADO TORREZ, Enrique (1997) *La empresa de Economía de Comunión: iniciativa privada para un desarrollo humano sostenible*. Tesis. Economía política, Universidad Mayor de San Simón (UMSS), Cochabamba, Bolivia

LOMBARDI, Diego et al. (2011) *La economía de comunión en el contexto de los modelos económicos alternativos*. Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA). Ediciones Astro Data SA. Maracaibo, Venezuela.

BRUNI, Luigino (ed.) (2000) Cap. IV. “Por una dimensión distinta de la economía: la experiencia de Economía de Comunión” y Cap. VII. “Los problemas de desarrollo de las empresas con Motivaciones Ideales” en AA.VV., *Humanizar la economía*. Editorial Ciudad Nueva. Buenos Aires, Argentina.

MORIN, Edgar (2003) *El método V - la humanidad de la humanidad*. Cátedra. Madrid, España.

OROZCO GOMEZ, Guillermo (1996) Cap.VI. “La perspectiva cualitativa” en *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. Facultad de Periodismo y Comunicación, U.N. de La Plata. La Plata, Argentina.

PEARCE, W. Barnett (1998) “Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: El pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al constructivismo social y de la representación a la reflexividad” en *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

PELLIGRA, Vittorio y FERRUCCI, Antonella (Eds.) (2006) AA.VV., *Economía de Comunión, una cultura nueva*. Editorial Ciudad Nueva. Buenos Aires, Argentina.

ROMAGNOLI, Andrés (2000) *Las relaciones humanas en un proyecto productivo centrado en el hombre*. Tesina de Grado. Lic. en Comunicación Social. UNR. Rosario, Argentina. A.A.

SCHVARSTEIN, Leonardo (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

TAYLOR, Steven y BODGAN, Robert (1996) Cap. III. “La observación participante en el campo” y Cap. IV. “La entrevista en profundidad” en *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. Barcelona, España.

VASILACHIS, Irene (1992) *Métodos cualitativos I, los problemas teórico-epistemológicos*. CEAL. Buenos Aires, Argentina.

VILLAFAÑE, Justo (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

ARTÍCULOS Y PONENCIAS

ARAUJO, Vera (2001) “La cultura del dono e della comunione in quanto dimensioni dell’economia”, discurso pronunciado en la UNESCO en el año 2001. Paris, Francia.

ARAUJO, Vera (2011) “¿Cuál es la antropología de la Economía de Comunión?”. Ponencia en la Asamblea Internacional de EdC realizada en San Pablo, Brasil, entre el 25 y el 30 de mayo de 2011.

BARBERO, Jesús Martín (1990) Artículo “Hacia una teoría del placer”, Entrevista a Barbero, J. por Scolari, C. Revista *Señales* N°1. Buenos Aires, Argentina. 1990

BARLOCCI, Alberto (2007) “El sello de la gratuidad”, Entrevista a Luigino Bruni. Revista *Ciudad Nueva* N°478. Junio 2007. Editorial Ciudad Nueva. Buenos Aires, Argentina.

BARLOCCI, Alberto (2011) Artículo “Entre el ya y el todavía no”, Entrevista a Luigino Bruni y Benedetto Gui. Revista *Ciudad Nueva* N°521. Mayo 2011. Editorial Ciudad Nueva. Buenos Aires, Argentina.

BARLOCCI, Alberto (2011) "Mirando al 2031" Entrevista a Cristina Calvo. Revista *Ciudad Nueva* N° 523 Julio 2011. Editorial Ciudad Nueva. Buenos Aires, Argentina.

BRUNI, Luigino. (S/F) "Una economía di reciprocità come rispota seria alla miseria" en Revista *Economia di comunione - una cultura nuova*. N°25, Diciembre de 2006. P.A.M.OM. Padova, Italia.

COTIGNOLI, Carla (ed.) (2011) "Economía de comunión, 20 años" Publicación especial para la asamblea Internacional de EdC en San Pablo, Brasil. 2011. Centro Filadèlfia de Estudos, Vargem Grande Paulista, Brasil.

GANZON, Francis (2007) "Un banco para la gente", Revista *Ciudad Nueva* N° 283, Noviembre 2007. Editorial Ciudad Nueva. Buenos Aires, Argentina.

JORGE, Germán (2009) "Amar al enemigo", Revista *Economía de Comunión - una nueva cultura* N°30. Diciembre 2009 Edición en español. P.A.M.OM. Padova, Italia.

JORGE, Germán (2011) "Ser empresario, nuestra mayor empresa", Ponencia en la Escuela de verano EdC para jóvenes, enero 2011, Mariápolis Lia, O'higgins, Argentina.

MASSONI, Sandra y MASCOTTI, Mariana (2001) "Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar." en *Anuario de sociología*, año 1999/2000 , vol.1. Dpto. de Sociología, Facultad de Cs. Políticas y RR.II., UNR. UNR Editora. Rosario, Argentina.

PRIETO CASTILLO, Daniel (2004) "Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos", Revista *Dialoguemos* N° 13, INTA, Buenos Aires, Febrero de 2004.

RAYNAUD, Nicolas et al. (2011) "Verso la governence e il management di comunione nelle organizzazione", Ponencia en el Seminario internacional Social One, Roma, Italia 2011.

URANGA, Washington (2004) "La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional." Texto preparado para ser presentado en la Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario, Argentina, 24 al 27 de agosto de 2004.

UNALI, Monia (2010) "La comunión en la empresa", Entrevista a John Mundell, Teresa Ganzon y Armando Tortelli. Revista *Economía de Comunión - una nueva cultura* N°31. Mayo 2010 Edición en español. P.A.M.OM. Padova, Italia.

VASALLO DE LOPES, Maria Immacolata (S/F) "La investigación de la comunicación: cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas", Revista *Diálogos de la comunicación*. Lima, Perú.

FUENTES ELECTRÓNICAS

AMU sitio oficial. Consultado el 3 de julio de 2012, disponible en <http://www.amu-it.eu>

ASOCIACIÓN CIVIL NUEVO SOL sitio oficial. Consultado el 3 de julio de 2012, disponible en <http://www.asociacionnuevosol.org.ar>

CARADONNA, Franco (2011) “Testimonios de empresas: Unitrat, Bari” 27 de septiembre de 2011. Consultado el 10 de noviembre de 2011, disponible en <http://www.edc-online.org/es/empresas/buenas-practicas>

CARBONELL, Carolina (2012) Argentina: la EdC más viva que nunca, publicado el 30 de junio de 2012. Consultado el 2 de junio de 2012, disponible en <http://www.edc-online.org/es/inicio/eventos-internacionales/2477-argentina-ledc-piu-viva-che-mai.html>

COMBA, Silvana y TOLEDO, Edgardo (2008) “Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación.” En Revista *FISEC-Estrategias*, N° 11 Año V . Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Buenos Aires, Argentina. Consultado el 3 de marzo de 2012, disponible en <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

EDC sitio oficial. Disponible en <http://www.edc-online.org>

EDC-INFO.ORG sitio para empresas de EdC. Disponible en <http://www.edc-info.org>

KAPLUN, Gabriel (2000) “Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse.” en Revista *Constelaciones* N° 1. Fundación W. Benjamin. Buenos Aires, Argentina. Consultado el 1 de marzo de 2012, disponible en <http://www.universidadur.edu.uy/dgp/docs/b.pdf>

MARIOTTI, Humberto (S/F) “Autopoiesis, cultura y sociedad”, (fragmento). Consultado el 2 de febrero de 2012, disponible en <http://www.oikos.org/mariotti.htm>

MOVIMIENTO DE LOS FOCOLARES-ARGENTINA sitio oficial. Consultado el 10 de septiembre de 2011, disponible en <http://www.focolares.org.ar>

URANGA, Washington (2007) “Mirar desde la comunicación” (artículo) Consultado el 3 de septiembre de 2011, disponible en http://www.wuranga.com.ar/images/pdfs/mira_2007.pdf

Material anexo

Material elaborado para la presente tesina

SONDEO DE OPINIÓN PARA DIMACO S.A. (2012)

PAUTAS PARA ENTREVISTAS (2012)

FICHAS DE OBSERVACIÓN. (2012) Trabajo de campo realizado durante el mes de marzo de 2012 en la empresa Dimaco S.A. para la presente tesina.

REJILLAS DE CODIFICACIÓN DE DATOS. (2012) Trabajo de campo realizado durante el mes de marzo de 2012 en la empresa Dimaco S.A. para la presente tesina.

Antecedentes comunicacionales de Dimaco

DIMACO, SU HISTORIA. (2011) Documento elaborado por Agostina Milocco, empleada de Dimaco para uso interno (no difundido en la organización)

ASAMBLEA SAN PABLO (2011) Ponencia de los empleados de Dimaco en la Asamblea Internacional de EdC realizada en San Pablo, Brasil, entre el 25 y el 30 de mayo de 2011.

Otros

LINEAMIENTOS GENERALES PARA OPERAR UNA EMPRESA DE ECONOMIA DE COMUNION. (2011) Comisión internacional de EdC y otros.

SONDEO DE OPINIÓN

DIMACO S.A.

Los datos y resultados de la presente encuesta son para fines académicos. Se respetará el anonimato y se publicarán sólo las conclusiones y los resultados finales.

Es de gran ayuda contar con tu aporte y opinión, por lo que desde ya te agradezco la participación!

Marcar con una X lo que corresponda

<p><i>Sexo:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Femenino</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><i>Edad:</i></p> <p><input type="checkbox"/> 18 a 25 años</p> <p><input type="checkbox"/> 26 a 35 años</p> <p><input type="checkbox"/> 36 a 50 años</p> <p><input type="checkbox"/> Más de 50</p>	<p><i>Antigüedad en Dimaco S.A.:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 1 año</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 años</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 3 y 5 años</p> <p><input type="checkbox"/> Más de 5 años</p> <p><i>Experiencia de trabajo en otras empresas:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
--	--

Sobre la empresa

Si tuvieras que ordenar los siguientes ítems según la importancia que, desde tu punto de vista, tienen en Dimaco, ¿cómo los ordenarías?

Numerar del 1 al 10, donde 1 será aquel de mayor importancia y 10 el de menor

- Satisfacción del cliente
- Bienestar y desarrollo del personal
- Innovación e incorporación de tecnologías
- Ayuda a las personas en necesidad dentro y fuera de la empresa
- Relaciones interpersonales significativas
- Desarrollo de la empresa
- Aumento de ganancias
- Cuidado del medioambiente
- Desarrollo de la comunidad local
- Otros:.....

¿Cuales son las 3 primeras palabras que se te vienen a la mente si pensás en la empresa?

.....

.....

.....

Realizaremos un pequeño juego. Si tuvieras que comparar a la empresa con un animal, ¿con cuál la compararías y por qué?

.....
.....

¿Qué metáfora te parece que definiría mejor a la empresa?

Seleccionar una sola opción.

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Un equipo | <input type="checkbox"/> Una orquesta |
| <input type="checkbox"/> Una familia | <input type="checkbox"/> Una pirámide |
| <input type="checkbox"/> Un grupo de amigos | <input type="checkbox"/> Una máquina |
| <input type="checkbox"/> Una comunidad | <input type="checkbox"/> Otra: |

Cuales te parece que son los valores más importantes en la empresa

Seleccionar 3 valores enumerándolos según su importancia, donde 1 es el más

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ética | <input type="checkbox"/> Gratuidad |
| <input type="checkbox"/> Compañerismo | <input type="checkbox"/> Responsabilidad social |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo |
| <input type="checkbox"/> Fraternidad | <input type="checkbox"/> Solidaridad |
| <input type="checkbox"/> Reciprocidad | <input type="checkbox"/> Confianza |
| <input type="checkbox"/> Eficiencia | <input type="checkbox"/> Excelencia |
| <input type="checkbox"/> Altruismo | <input type="checkbox"/> Otros:..... |
| <input type="checkbox"/> Profesionalidad | |

¿Qué importancia se le da a la COMUNICACIÓN en Dimaco?

- | |
|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucha |
| <input type="checkbox"/> Bastante |
| <input type="checkbox"/> Poca |
| <input type="checkbox"/> Nada |

¿Con qué adjetivo definirías la comunicación en Dimaco?

.....

¿Cuál es el medio que más usas para comunicarte...

con tus jefes?

<input type="checkbox"/>	Mail
<input type="checkbox"/>	Encuentro personal
<input type="checkbox"/>	Teléfono
<input type="checkbox"/>	Skype
<input type="checkbox"/>	Chat
<input type="checkbox"/>	Otros:.....

con tus compañeros?

<input type="checkbox"/>	Mail
<input type="checkbox"/>	Encuentro personal
<input type="checkbox"/>	Teléfono
<input type="checkbox"/>	Skype
<input type="checkbox"/>	Chat
<input type="checkbox"/>	Otros:.....

con clientes y proveedores?

<input type="checkbox"/>	Mail
<input type="checkbox"/>	Encuentro personal
<input type="checkbox"/>	Teléfono
<input type="checkbox"/>	Skype
<input type="checkbox"/>	Chat
<input type="checkbox"/>	Otros:.....

¿Conocés los objetivos de la empresa para este año?

Si No mucho No

¿Conocés la misión y visión de la empresa?

Si No mucho No

¿Sabés en qué proyectos están trabajando los otros sectores de la empresa?

Si No mucho No

¿Te parece importante saberlo?

Si No mucho No

¿Te enterás de los logros y dificultades de la empresa?

Si No mucho No

En caso afirmativo, ¿Cómo te enterás?

.....

.....

Si tuvieras que describir qué tan conforme estás con las condiciones del trabajo, qué dirías respecto a los siguientes ítems:

1- Muy conforme 2-Más que conforme 3-Conforme 4-Poco conforme 5- No estoy

- Los salarios y los plazos de pago
- El horario de trabajo
- Las vacaciones
- El espacio físico
- La organización del trabajo
- La posibilidad de participación
- El equipo de trabajo
- El trato de tus superiores

**Te invitamos a exponer las razones de tu respuesta*

.....

.....

Te pedimos que especifiques tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1- Totalmente de acuerdo 2-De acuerdo. 3-Bastante en desacuerdo 4-Total

- “En la empresa se promueve el crecimiento de las personas que la conforman”
- “Dimaco favorece el trabajo en equipo”
- “Mi opinión es tenida en cuenta en Dimaco”
- “Si alguien comete un error se lo corrige o se le hace notar de buen modo”
- “En la empresa hay puestos distintos pero se nos trata a todos como iguales”
- “Importa más el modo que el resultado financiero”
- “La empresa comprende y le da importancia a la situación personal de su gente”
- “El ambiente de trabajo me motiva a trabajar”
- “La actitud de mi jefe me motiva a trabajar”
- “Los clientes están satisfechos con Dimaco”
- “La empresa tiene fines mayores que las ganancias”

Si pudieras cambiar algo de la empresa, ¿qué cambiarías?

.....

.....

.....

Sobre Economía de Comunitàn

¿Qué te parece el proyecto de Economía de Comunitàn?

.....

¿Te gusta que Dimaco adhiera al proyecto?

- Si
- Ni si, ni no
- No

¿Qué tan realizable te parece la propuesta de vivir la “comunitàn” en la empresa?

- Totalmente posible
- Posible
- Complicado
- Imposible

¿Qué tan importante te parece vivir la “comunitàn” y la “cultura del dar” en la empresa?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante

¿Qué tan relevante te parece el aporte de las empresas de EdC (o de cualquier empresa privada) para ayudar a aquellos en necesidad fuera de la empresa?

- Fundamental
- Importante
- No cambia mucho
- Insignificante
- No es asunto de las empresas privadas

¿Cómo ves a Dimaco en relación con la EdC?

- Muy comprometida
- Comprometida
- Bastante comprometida
- Poco comprometida
- Nada comprometida

¿Cómo definirías tu relación personal con la EdC?

- Muy comprometida
- Comprometida
- Bastante comprometida
- Poco comprometida
- Nada comprometida

¿Sentís que la empresa te da la libertad de adherir o no al proyecto?

- Si
- Ni si, ni no
- No

¿Hubo algún momento en particular en el que tu interés por el proyecto creció o decreció?

- Si
- No

¿Podrías especificar cual fue?

.....

.....

Si dejaras de trabajar en Dimaco, ¿crees que seguirías en contacto con la EdC?

- Si
- Tal vez
- No

Comentarios

.....

.....

.....

¡MUCHAS GRACIAS POR COLABORAR!

PAUTA para la ENTREVISTA con los empleados de DIMACO S.A.

Modalidad individual

**(Mantendremos la identidad de los entrevistados en el anonimato si así lo desearan.)*

¿Tenés experiencia de trabajo en otras empresas? ¿Y que diferencias notás con los trabajos anteriores?

¿Cómo crees que se sienten en general tus compañeros en la empresa? ¿y vos cómo te sentís? ¿Cómo describirías el clima de trabajo?

Nos interesa conocer el nivel de identificación, es decir, la correspondencia emocional entre los individuos y la organización. La identificación se encuentra directamente relacionada con los comportamientos de la organización para con sus miembros, aunque pueden influir poderosamente también las conductas medioambientales y el compromiso con la comunidad (Villafañe, 1999:144) La identificación contribuye a la consolidación de una cultura corporativa fuerte.

¿Como definirías a la empresa? ¿Para quién trabaja Dimaco?

¿Dónde te ves de acá a 5 años? *(Para ver si se ven en la empresa)*

¿Cómo te parece que se sienten tus compañeros en la empresa?

¿En que medida la empresa tiene en cuenta la situación personal de los empleados?

¿Tu familia conoce la empresa?¿y que opinan?¿sentís que tu situación familiar se tiene en cuenta en la empresa?

Indagaremos acerca de la cultura corporativa, es decir, del sentido particular que los hombres dan a los hechos que definen la identidad de la empresa. Para ello analizaremos los distintos niveles de la cultura (Villafañe, 1999:127).

Comenzaremos con el segundo nivel para dar mayor fluidez a la entrevista: los valores compartidos.

¿Qué actitudes te parece que están bien vistas en Dimaco?¿y mal vistas? ¿Qué valores son los más importantes en el trabajo?

¿Cómo describirías a un buen jefe? ¿y al empleado ideal?

¿Cómo se controlan las tareas realizadas? Si alguno cometió un error ¿qué pasa? Si alguno se está equivocando ¿quién y cómo se lo dice?

El nivel más visible es el de los comportamientos explícitos. A través de estos comportamientos podremos ensayar hipótesis sobre el nivel más profundo de la cultura, aquel de las presunciones básicas sobre el género humano, la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio, el poder, las relaciones humanas y de la idea de la empresa de sí misma y su relación con el entorno.

Resolución de conflictos

¿Cuándo tenés algún problema en la empresa, a quién recurrís? (si el problema es técnico, si el problema es de relaciones) ¿Cómo se resuelven los conflictos?

Participación

¿Si tenés alguna sugerencia para tu sector o la empresa en general, como es el proceso para comunicarla?¿Hiciste alguna vez alguna sugerencia para la empresa?¿Te sentiste escuchado?¿Se llevó a cabo?

Toma de decisiones

¿Cómo se toman las decisiones relevantes en la empresa?¿Quién las toma?¿Cómo te enterás de dichas decisiones? ¿De qué decisiones participás vos?

Comunicación

¿Conocés los objetivos de la empresa para este año? ¿Sabés en qué proyectos están trabajando los otros sectores de la empresa? ¿Cómo te enteraste? ¿Cómo ves la comunicación entre las áreas? ¿y con tus compañeros? ¿Cómo te comunicás con Germán?¿Y con los gerentes?¿En qué circunstancias (frente a que situación)?¿Te enterás de las dificultades y logros de la empresa? ¿Qué lugar tiene la comunicación en la empresa? ¿En qué circunstancias dirías que la comunicación es efectiva y adecuada?

Relaciones humanas

¿Qué relación tienen entre ustedes en la oficina?¿Hacen actividades extra-laborales? ¿Quién las organiza? ¿Hacen algún tipo de festejo o celebraciones en la oficina? ¿Con quiénes tenés que interactuar diariamente para realizar tus tareas?

Diseño organizacional

¿Podrías dibujarme cómo está organizada la empresa?

¿Con qué frecuencia trabajan en equipo?¿Cómo te sentís trabajando en equipo?¿Por qué?¿Hay objetivos por equipo o sector?

¿Qué tan frecuentes son las reuniones? ¿Con qué finalidad se suelen reunir?¿quiénes participan?¿y qué te parecen?¿cuánto suelen durar?

¿Qué tan definidos están los roles, la división de tareas? ¿qué pasa si un sector o una persona está sobrepasada de trabajo y otros no tienen mucho que hacer?

Las reglas explícitas

¿Cuáles son las reglas explícitas de la empresa? ¿Están escritas en algún lado? ¿Cómo te las enteraste?

La distribución del espacio

¿Te resulta funcional la organización del espacio? ¿Cómo te sentís respecto a la ambientación de la empresa? ¿Cuál es el ambiente en el que te sentís más cómodo? ¿Qué hacen durante el tiempo del almuerzo?

Evaluaciones de desempeño

¿Qué opinás de las evaluaciones de desempeño? ¿Con que frecuencia te parece que habría que hacerlas y porqué? ¿Tenés posibilidad de opinar sobre el desempeño de tus superiores?

Higiene y seguridad

¿Qué opinas de las medidas de seguridad para el trabajador en la empresa? ¿Cómo aprenden con que máquinas y productos tener cuidado o como manejar los elementos peligrosos?

Mejora de procesos e innovación

¿Con qué frecuencia cambian los procedimientos o las formas de trabajar? ¿Quién sugiere dichos cambios? Si se propone una forma de trabajar nueva, ¿cómo te parece que sería tomada por tus compañeros?

Capacitación y desarrollo

¿Recibieron algún tipo de capacitación? ¿Adquirís nuevas habilidades y conocimientos con el paso del tiempo trabajando en tu puesto?

Relaciones con el entorno

¿Qué relación tienen con los clientes y los proveedores? ¿Charlan de cosas extra laborales? ¿Cómo te parece que es el asesoramiento al cliente? ¿Reciben formación para asesorar? Si el cliente pregunta algo para lo que no sabés responder, ¿qué haces? Por lo que vos ves, ¿qué tan satisfechos están los clientes con la empresa? ¿Qué es lo que más les elogian?

Con las empresas competidoras, ¿tienen algún tipo de relación?

¿Conocés a la gente del barrio de Dimaco? ¿Tenés alguna ocasión de interactuar con ellos? ¿Te parece que están conformes con ser vecinos de la empresa?

Dimaco trabaja en programas de RSE y EdC, ¿tuviste contacto con otras empresas a raíz de esto? ¿y con beneficiarios de proyectos?

¿Qué tipo de compromiso tiene la empresa con el desarrollo de la comunidad?

¿Qué tan importante te parece que Dimaco participe de estos programas? ¿Por qué?

¿Conocés el destino de las ganancias de la empresa? ¿Qué opinas al respecto?

¿Hay lineamientos respecto del cuidado del medioambiente? ¿Se perciben en el trabajo cotidiano en la empresa? ¿Podés dar ejemplos?

Hasta ahora nos hemos adentrado en las políticas de gestión de la empresa desde la perspectiva de los empleados y en la cultura corporativa. Nos interesa ahora comprender el lugar de EdC en la empresa desde la perspectiva de los actores y su nivel de implicación con el proyecto.

Implicación con la EdC

¿Qué te parece el proyecto?

¿Qué significa para vos ser parte de una empresa de EdC?

¿Cuáles te parece que son los puntos fuertes de en Dimaco respecto a la EdC? ¿Y los aspectos para mejorar?

¿Cuándo te contaron del proyecto por primera vez? ¿Quién y cómo? ¿y qué pensaste al respecto? Si querías saber más, ¿a quién recurrías? ¿y ahora?

¿Hubo algún momento en el que tu interés creció o decreció? ¿Por qué?

Si dejaras de trabajar en Dimaco, ¿Creés que seguirías en contacto con la EdC?

Red internacional de EdC

¿Participaste de algún congreso de EdC? ¿Qué te pareció? Y cuando volviste al trabajo después del congreso, ¿hubo algún cambio en vos, en la relación con tus compañeros, con la empresa? ¿Seguiste en contacto con la gente que conociste en el congreso? ¿A través de qué medio de comunicación? ¿Te gustaría volver a participar de otro congreso? ¿Por qué?

Supé que hubo una pasante de EdC de EEUU, ¿Que les pareció la experiencia de tenerla en la empresa? ¿cómo fue ese tiempo para vos? ¿y para el grupo? ¿Te gustaría recibir a algún otro pasante? ¿Por qué?

A los que participan del grupo de empleados de EdC

¿Cuándo y cómo se formó el grupo? ¿Qué te motiva a participar?

¿Te parece que formarte en el grupo influyó en tu desempeño en la empresa? ¿de qué modo?

¿Qué cambió en algo la relación con tus compañeros que también forman parte del grupo?

PAUTA para la ENTREVISTA con Germán Jorge, fundador de DIMACO S.A.

*Indagaremos acerca de la **historia** de la organización desde la perspectiva de su fundador. La identidad diacrónica será una valiosa referencia para entender el presente.*

¿Cómo nació la empresa? ¿Dónde se instaló la empresa por primera vez? ¿Con qué criterios eligieron los nuevos espacios?

¿Siempre fueron una sociedad anónima? ¿Cuáles fueron los productos pioneros?

¿Cuáles fueron las principales incorporaciones de tecnologías? ¿Qué cambios produjeron en la forma de trabajar y relacionarse? ¿cómo se lleva la empresa con los cambios?

*(Se complementará esta información con material documental)

La EdC alienta un diseño organizacional facilitador de las relaciones interpersonales. Conocer el esquema formal de trabajo nos dará pistas acerca de dicho diseño y de cómo el empresario concibe la organización.

¿Actualmente cómo está constituida la empresa? ¿Podrías dibujarme el organigrama?

¿Qué roles te parece que son claves para el funcionamiento de la empresa?

Desde los comienzos hasta el momento, ¿se crearon nuevos puestos? ¿con qué criterios se elige a los nuevos gerentes y líderes de grupo? ¿Van cambiando los roles de las personas? ¿por qué?

*(El organigrama no es, a nuestro entender, un mapa real de las relaciones interpersonales sino solo un esquema de la división formal del trabajo, es por ello que trazaremos un nuevo mapa con la información que nos brinde la observación y las diversas entrevistas en profundidad)

Indagaremos acerca de la rotación del personal, pues nos dará pistas acerca de la identificación con Dimaco de los empleados que ya no están, y de la posibilidad de hacer carrera que han tenido los empleados con antigüedad.

¿Cuál es la antigüedad promedio de los empleados?

¿Cómo caracterizaría la rotación de personal en Dimaco?

Conocer la relación de la empresa con el entorno nos ayudará a identificar bienes relacionales construidos a lo largo de estos años.

¿Hay clientes que están con ustedes desde los orígenes? (en caso afirmativo: ¿y por qué crees que siguen con ustedes?) ¿Y proveedores?

¿Hay relación con la comunidad en la que la empresa se encuentra? ¿que tipo de relación? ¿Podrías dar ejemplos? ¿Cómo es la relación con otras instituciones del barrio?

Momentos claves y toma de decisiones estratégicas: identificaremos quiénes son los actores que intervienen en los asuntos relevantes.

Volviendo a la historia de la empresa, ¿hubo momentos claves de éxito o crisis? ¿cuáles y por qué fueron claves? ¿Quiénes intervinieron en esa situación?

¿Hubo algún tipo de cambio en la empresa que consideres relevante?

Conocer los medios de comunicación interna con los que la empresa cuenta y cómo es vista la comunicación, nos ayudará a comprender mejor las estrategias que se han usado a la hora de comunicar la EdC.

¿Qué lugar tiene la comunicación en la empresa?

¿Cómo accede el empleado a la información de la empresa?

¿Con quiénes en la empresa mantenés comunicación directa? ¿a través de que medios?

¿Cómo era la comunicación en los orígenes de la empresa? ¿Cuáles son los medios de comunicación con los que actualmente cuentan? ¿Cuáles son los que más usas y por qué? (Diferenciar para emitir un mensaje, para informarse, para interactuar con la gente)

¿Considerás importante comunicar los logros y dificultades de la empresa? ¿Cómo se suelen enteran los empleados de dichos logros y dificultades? ¿y de los objetivos? ¿Se realizan reuniones en la empresa? ¿Con que frecuencia se realizan reuniones? ¿Por qué asuntos suelen ser?

La comunicación de la EdC al interior de la organización es el eje de la presente tesina, focalizaremos nuestra atención en este punto.

¿Cuáles son los valores que considerás fundamentales en tu empresa? ¿Cómo hacés para promoverlos? ¿Podrías relatar alguna experiencia al interior de la empresa?

¿Cuándo conociste la propuesta de EdC?

(SI LO CONOCE DESDE LOS ORIGENES DE LA EMPRESA:) ¿Qué relevancia tuvo el proyecto en el funcionamiento de la empresa en sus orígenes? ¿y en la actualidad?

¿Le cuentan a los empleados de la opción de ser una empresa de EdC? ¿Cuándo, por qué y quiénes lo hacen? ¿Y como percibís qué lo tomaron los empleados? ¿Encontraste alguna dificultad a la hora de comunicar la propuesta?

Una vez comunicada la propuesta, ¿cómo pueden tus empleados seguir profundizando, a quién deben recurrir? ¿Hay acciones de formación o de comunicación de la EdC planificadas?

¿Cuáles considerás que son las ventajas y desventajas de hacer explícita la opción de ser una empresa de EdC?

Desde tu punto de vista, ¿una empresa puede ser de EdC si los empleados no lo saben? ¿Por qué? ¿y si conocen la propuesta pero no adhieren?

A la hora de seleccionar nuevo personal, ¿Cuáles son los criterios generales de selección? ¿Se indaga la afinidad con el proyecto del postulante?

Una vez elegido el nuevo miembro, ¿Cómo es el proceso de inducción? ¿se señalan en el mismo los valores de la empresa y/o su misión social?

¿Hacen en la empresa capacitaciones y entrenamientos? ¿quién los prepara? ¿se preparan los contenidos bajo la lógica de EdC?

PAUTA para la ENTREVISTA con los mandos intermedios de DIMACO S.A.

Nos interesa conocer los atributos que definen la estrategia empresarial, pues a través de ellos podemos ver cuales son las prioridades que la organización estableció para el cumplimiento de sus metas.

** (Se triangularán los datos de las entrevistas en profundidad y del sondeo de opinión para evaluar la gestión según los siete aspectos propuestos por la EdC.)*

¿Cómo se definieron la misión y la visión de la empresa? ¿Cuál fue la relevancia de la EdC a la hora de armar la misión y visión? ¿Qué significado tienen dichos enunciados en la vida cotidiana de la empresa?

¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa en el corto plazo? ¿Y en el largo plazo? ¿Cómo se definen esos objetivos? ¿Se comunican? ¿Cómo?

¿Cuáles son los valores que considerás fundamentales en esta empresa? ¿Cómo hacen para promoverlos? ¿Me darías algún ejemplo?

¿Cuál es, a tu entender, la misión social de Dimaco? ¿Qué tipo de relación hay entre la empresa y la comunidad? ¿Cuáles han sido los principales proyectos sociales y comunitarios en los que la empresa ha participado? ¿Cuál es su motivación para hacerlo? (o no hacerlo) ¿Qué repercusión tienen estos proyectos en el interior de la empresa? ¿y entre los clientes y proveedores?

¿Qué opinas sobre el modo en el que se reparten las ganancias?

Implicación personal del gerente con la EdC

¿Qué significa para vos ser parte de una empresa de EdC?

En tu caso tenés un puesto de responsabilidad y gente a tu cargo, ¿ya habías estado en un rol similar alguna vez? ¿Notas alguna diferencia en el ser un líder en una empresa de EdC?

¿Cuáles te parece que son los puntos fuertes de Dimaco respecto a la EdC? ¿Y a mejorar?

¿Cuándo te contaron del proyecto por primera vez? ¿Quién y cómo te contaron? ¿y que pensaste al respecto? Si querías saber más, ¿a quién recurrías? ¿y ahora?

¿Hubo algún momento en el que tu interés creció o decreció? ¿Por qué?

Si dejaras de trabajar en Dimaco, ¿Creés que seguirías en contacto con la EdC?

Red internacional de EdC

¿Participaste de algún congreso de EdC? ¿Qué te pareció? Y cuando volviste al trabajo después del congreso, ¿pudiste hacer algún cambio vos, en la relación con tus compañeros, con la empresa? ¿Seguiste en contacto con la gente que conociste en el congreso? ¿A través de qué medio de comunicación?

Supe que hubo una pasante de EdC de EEUU, ¿Que les pareció la experiencia de tenerla en la empresa? ¿cómo fue ese tiempo para vos? ¿y para el grupo? ¿Te gustaría recibir a algún otro pasante? ¿Por qué?

Las políticas de gestión son la concreción de los work values y la orientación estratégica en una serie de procedimientos. La EdC propone una gestión centrada en el hombre y orientada a crear relaciones significativas. Veremos como ha encarnado esta filosofía en sus procedimientos.

Organización del trabajo

¿Me podrías dibujar cómo está organizada la empresa?

¿Los objetivos de cada área están claramente definidos? ¿Si un área está tapada de trabajo y otra no tiene mucho para hacer, cómo se organizan? ¿En que ocasiones los empleados trabajan juntos? ¿Con que frecuencia se realizan reuniones? ¿Por qué asuntos suelen ser?

¿Cómo se definen las tareas de cada uno?

Participación

¿Cómo se toman las decisiones? ¿Suelen manifestar su opinión los empleados?

Motivación e incentivos

¿Se motiva a los empleados a cumplir los objetivos? ¿De que modo? ¿Hay algún tipo de

incentivos? ¿Qué es lo que más se valora que los empleados hagan? ¿Y como se les reconoce ese logro o actitud?

Resolución de conflictos

En caso de haber conflictos en las relaciones, ¿cómo se resuelven? ¿Pasó alguna vez? Si expresas una preocupación, ¿que actitud suelen tomar las personas que están a tu cargo?

Mecanismos de control

¿Cómo definirías la confianza en la empresa? Si por ejemplo, alguien cometió un error, ¿cómo se le dice? ¿Quién se encarga de hacerlo? ¿Cómo suele ser la actitud del grupo en tales casos? ¿Cómo se controla que los trabajos estén realizados? ¿Y el tema de los horarios por ejemplo?

Inducción

¿Cómo se forma a los nuevos miembros? ¿Cómo les cuentan de los valores de la empresa?

Formación y desarrollo

Y respecto a los programas de formación... ¿cuándo les parece que es necesaria una capacitación? ¿Cómo las preparan? ¿Qué lugar tiene la filosofía de la empresa a la hora de preparar los contenidos? ¿Cuál es el plan de carreras que se puede hacer en Dimaco?

Decisiones financieras

Volviendo al tema de la distribución de las ganancias, parece contradecirse con una mentalidad de ahorro en la empresa ¿Qué pensás? ¿Cómo se manejan frente a la necesidad de reducir costos por ejemplo? ¿Cuál suele ser la prioridad a la hora de invertir?

Mejora de procesos e innovación

¿Cuál es la concepción de la empresa respecto a la innovación? ¿Con qué frecuencia hay cambios en las rutinas de trabajo? ¿Qué tan abierta ves a la empresa al cambio?

La comunicación

¿Qué lugar tiene la comunicación en la empresa? ¿Cómo accedés a la información de la empresa? ¿Conocés la actividad de las otras áreas de la empresa? ¿Qué tan importante te parece tener esa información? ¿Cuáles son los medios de comunicación que más usas y por qué? ¿Cómo se enteran los empleados de los logros y dificultades de la empresa? ¿y de los objetivos?

Fichas de observación: Trabajo de campo en Dimaco S.A.

**Observaciones realizadas durante el mes de marzo de 2012*

1- Caracterización y usos del entorno físico

La locación del depósito fue elegida estratégicamente, ya que por su posición tiene fácil acceso a Santa Fe y al resto de la Pcia. de Entre Ríos. (Acceso noreste de Paraná).

Planean mediano paso la construcción de un depósito mayor en el acceso norte.

El edificio cuenta con oficinas divididas por actividad. La circulación es frecuente entre las oficinas, debido a la organización del trabajo en red. De hecho, por lo que pudimos observar que se trabaja con las puertas abiertas. Todos los ambientes tienen ventanas, que conectan con los depósitos o el exterior.

El celular y el chat se utilizan para comunicarse entre “el centro” y “el depósito”, pero dentro de cada edificio la comunicación es cara a cara, trasladándose de ser necesario. Incluso el escritorio de archivo, ubicado en la cocina de la oficina del centro está ubicada de tal modo que queda de frente al escritorio de secretaría.

La ambientación de las oficinas fue elegida por Germán, un detalle no menor es la elección de escritorios grandes compartidos, tanto en el centro como en la oficina administrativa. “Están apropiados, para que se vean las caras, porque con las disposiciones tradicionales termina pensando al empleado como una máquina que no se interrelaciona”, explica. Reconoce que el desafío es mayor, porque es más fácil distraerse, pero hay que encontrar el equilibrio. “esta bueno porque con esta distribución tomamos mate, que por ahí si estas sólo y no tomás; además a veces hacemos trabajo juntos” comentan Cristina y Silvana.

Los espacios de uso común son baño y cocina. Ambos están equipados con todo lo que se pudiera necesitar.

La cocina es más lugar de pasos que espacio para la dispersión. En la cocina hay insumos para preparar meriendas, y es costumbre comer en las oficinas, “siempre hay algo”, a veces los mismos viajantes o clientes les llevan algo de regalo para picar. “Un día de mucho calor íbamos al depósito con Germán y les llevamos helado a todos”, relata Virginia. “Si estoy trabajando solo, me acerco a otra oficina a pedir un mate”.

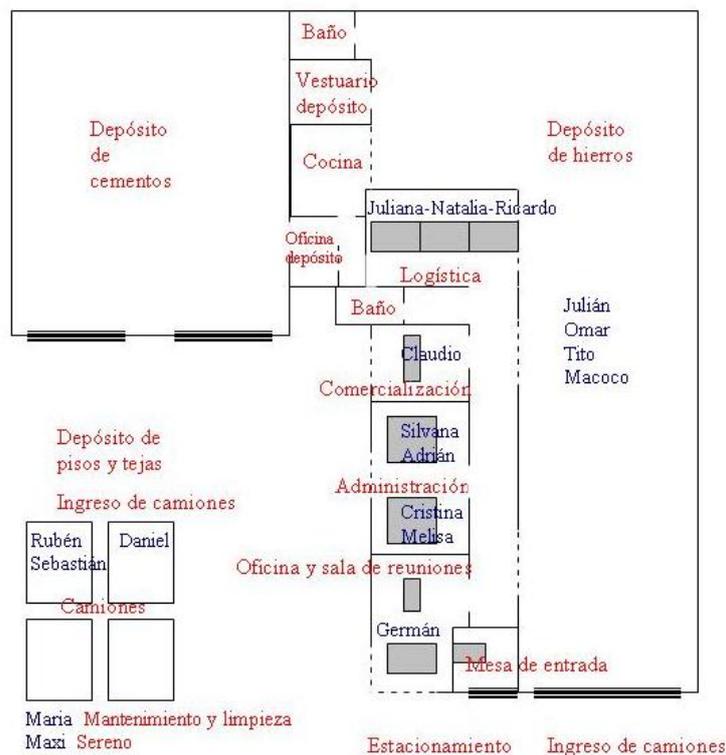
Las oficinas están divididas por áreas. Germán tiene una oficina en cada uno de los edificios. La oficina del centro la comparte con Jorge, el gerente. La oficina del depósito es también la sala de reuniones.

Espacio físico

Dimaco-Oficina del centro



Fuente: elaboración propia

Dimaco-Depósito

Fuente: elaboración propia

2- Las características de las personas

El promedio de edades es de 30 años. La cantidad de hombres y mujeres es pareja. Para muchos ha sido la primer experiencia de trabajo. No es menor el hecho de que entre los 24 empleados 4 son hermanos, 1 es prima de Germán, y 2 son pareja.

La empresa cuenta con uniformes. El uniforme fue elegido por las empleadas. Cuenta Virginia: “Al principio cada una venía como quería, después, cuando éramos 3 empleadas nos poníamos de acuerdo, un verano por ejemplo compramos todas remeras floreadas. Cuando fuimos creciendo en numero unificamos con camisa blanca y pantalón gris”. “Nos es más cómodo, no hay que pensar que ponernos”. Los hombres se visten de camisa y pantalón de vestir pero sin uniforme.

3- Los rituales cotidianos

El mate, varias veces mencionado, da un tono de familiaridad a la empresa. Es uno de los principales rituales. La empresa de seguros mandó de regalo una canasta navideña, dos meses después seguía cerrada en la oficina del centro por que esperan “que estén todos para abrirla” (están volviendo los últimos de las vacaciones).

Para los cumpleaños se junta entre todos los empleados para el regalo, la empresa compra refrigerios para hacer un pequeño festejo.

4- Las rutinas de trabajo

La mayoría de los miembros de Dimaco hace horario cortado, de 8 a 12.30 /13hs y de 15.30/16 a 20hs. Adrián y Natalia hacen corrido hasta las 17hs, Melisa y Agustina trabajan hasta las 14hs. Y los chicos del depósito trabajan en dos turnos de 6 a 22hs.

El horario del almuerzo: Los que se quedan prácticamente no paran a comer, ahora se pusieron de acuerdo para parar juntos y tomarse algo.

No hay cortes para dispersión programados, sino espontáneos y breves. Las charlas informales son frecuentes sobre todo en ambas oficinas administrativas pero no duran, por lo que vimos, más de 2 o 3 minutos.

Los horarios están pensados en función de las situaciones personales de los empleados, Cristina por ejemplo se retira a las 12 para buscar a los chicos al colegio y acordó trabajar sólo tres tardes. Agustina pidió trabajar medio día para atender a su familia y la cambiaron de actividad del depósito fue al centro.

5- Lenguaje

Predomina un lenguaje informal y familiar, tanto con clientes, proveedores, como entre compañeros. No se nota un cambio de registro en las charlas con los encargados o con Germán. Muchos de los empleados tienen la confianza para bromear con Germán y hacerle chistes, especialmente en el área administración, donde la mayoría de los empleados tiene menos de treinta años.

Para denominar las dos locaciones de Dimaco se utiliza: “el centro” y “el depósito”. Dentro del edificio ubicado a las afueras de la ciudad y denominado “el depósito”, están “las oficinas” y el depósito propiamente dicho.

6- Las interacciones entre los actores

Por lo que vimos todos están al tanto de las situaciones personales y familiares de sus compañeros, porque las preguntas y comentarios son de índole personal: “ahora me voy a llevar a mi hijo a básquet”; “como te fue en la consulta de la tesis” son algunos ejemplos. “Si alguno llega con cara larga, podemos parar 15 minutos para ver que le pasa sin que tengas a nadie que te esta retando, porque se sabe que después se trabaja mejor”.

Se organizan para compartir la movilidad entre los que tienen horarios similares.

Por la organización de las tareas, las personas están en constante interacción. Los pedidos de información son las conversaciones predominantes. En lo que podría leerse como constantes interrupciones se ve el esfuerzo recíproco por colaborar con lo que el otro necesita, las respuestas a los pedidos, tanto de clientes como de compañeros son inmediatas.

Los clientes y proveedores se comunican fundamentalmente con la oficina del centro de manera telefónica. Pudimos oír que con la mayoría de los clientes se hacía algún comentario de familiaridad (sobre el clima, sobre la salud de clientes, algún chiste), lo que hablaba de mutuo conocimiento. “Hay clientes que están con nosotros desde los primeros años de Dimaco”. Los viajantes y camioneros se acercan a la oficina de administración a rendir cuentas, saludando a todos afectuosamente.

7- Relación con la tecnología

Salvo Agostina en archivo, en todas las demás oficinas hay una computadora por persona. Las computadoras están en red. Los cortes de Internet son frecuentes, por lo que dos o tres veces al día deben llamar desde la oficina del centro al depósito para que reinicien la máquina. Sin las computadoras no se puede trabajar.

Todos trabajan con un programa en el que se almacenan los datos de los clientes, facturas, remitos, hojas de ruta de los camiones, etc. Próximamente instalarán un sistema nuevo; “limpiar las bases de datos, cargar los clientes, no es sencillo” comentó una de las empleadas. Se incorporará una nueva empleada, analista en sistemas, para la implementación del nuevo sistema. Adrián, el encargado del sistema anterior fue reubicado, “para mí fue un gesto importantísimo, porque sin el sistema viejo yo me quedaba sin trabajo”.

El nuevo sistema posiblemente propicie la incorporación de nuevas prácticas de comunicación dentro de la empresa. El mismo contará con herramientas propias de las redes sociales, como un muro, chat privado, usuarios con contraseña, espacios de intercambio con clientes, proveedores y camioneros, entre otras características.

Hoy la comunicación es fundamentalmente cara a cara dentro de la empresa, y telefónicamente entre el centro y el depósito y con clientes y proveedores.

Tienen un celular para comunicar ambas oficinas, generalmente usado por Virginia del centro y el área administración del depósito. En dicha línea, las llamadas son constantes (durante una mañana se realizaron unas 20 llamadas), pues realizan tareas conjuntas. Mónica en cambio se comunica con el depósito por chat “por los teléfonos fijos es imposible comunicarse”.

En cuanto a la innovación en el equipamiento de la empresa, en los últimos meses se han incorporado una serie de maquinarias para la carga, descarga y traslado de materiales en los depósitos. Los empleados de esta área están aprendiendo a usar el nuevo equipamiento.

8- El modo en que se nos recibió

Se nos recibió calidamente, en ambas oficinas compraron facturas para la bienvenida. Enseguida todos nos explicaban sobre el funcionamiento de la empresa de manera espontánea.

El primer día me ofrecieron un escritorio en el área administración del depósito. Desde el día dos se comenzaron a pactar las citas para las entrevistas, lo que generó cierto nerviosismo en algunos de los empleados. De todos modos se mostraron muy predispuestos. Después de tres días en la empresa nuestra presencia se comenzó a sentir más natural, especialmente entre aquellos con quienes compartía la oficina.

Rejillas para la codificación de datos

Entrevista Germán Jorge, 2012

Entrevista Germán Jorge y Pablo Zalazar de Nogal Maderas, 2012 (Grupal)

Entrevista cliente, 2012

Entrevista camionero, 2012

Empleados:

Entrevista 1, 2012

Entrevista 2, 2012

Entrevista 3, 2012

Entrevista 4, 2012

Entrevista 5, 2012

Entrevista 6, 2012 (Grupal)

Entrevista 7, 2012

Entrevista 8, 2012

Entrevista 9, 2012

Entrevista 10, 2012

Entrevista Germán Jorge, 2012

<p>HISTORIA: Identidad diacrónica</p>	<p>Hist.</p>	<p>En facturación, nosotros en el año 2011 crecimos 80%. En despacho crecimos 40%. Venimos creciendo así: El 1° año nada, porque estábamos arrancando, el segundo año 114% pero no podés tener en cuenta, porque el primer año es fácil crecer, estás recién arrancando. En el año 2006 fue cuando yo me vine a vivir acá, fue muy difícil empezar. 2007 no crecimos mucho porque estaba esa discusión con Hernán: la empresa constructora compra mucho pero tiene riesgos...esa era una de las discusiones con Hernán, de asumir el riesgo.</p> <p>En el 2007 sólo el 10% en relación al año anterior. Agosto del 2007 fue cuando le compré a Hernán, de ahí en más venimos creciendo a un ritmo del 40% - 38% en despacho de cemento. En facturación más por la inflación y porque están los otros productos que se agregan.</p> <p>2009 a 2011 fueron los tres años de crecimiento fuerte de la empresa.</p> <p>Jorge empezó en el 2007, cuando empieza a crecer el volumen de trabajo, y ya no podés hacer todo vos, tenés que empezar a tener gente de confianza para poner en las áreas críticas, todo el manejo de dinero, de los bancos, en lo operativo me cubre cuando yo no puedo estar.</p>
---------------------------------------	--------------	---

<p>CULTURA CORPORATIVA</p>		
<p>Valores</p>	<p>1</p>	<p>La confianza. Es lo primordial...para cualquier puesto.</p> <p><i>(Respecto a EdC)</i> “Nosotros estamos haciendo esto, si querés adherí”. Me parece más lindo y más natural que ellos digan ¿qué estás haciendo?¿podemos hacer algo? Sino el otro puede sentir que es parte de la responsabilidad del trabajo, y no es. Cuando deja de ser gratuito pierde la esencia.</p> <p><i>(Lo que se considera importante)</i> Por ejemplo, una cosa que habíamos empezado a hacer era un trabajo sobre la remuneración, que pensaba cada uno, cual era el sentido de la remuneración y qué es lo que la empresa tendría que remunerar: si la capacidad técnica, la dedicación, las horas, el trabajo terminado, la utilidad... teníamos un cuestionario, como para poder desarrollar otro tipo de remuneración, para tener en cuenta otras cosas, por ejemplo el entorno familiar de la persona, las necesidades concretas...que no sea solo porque trabaja X cantidad de horas, o sólo porque tiene un título de tal cosa... pero es difícil.</p> <p>El tiempo y no sólo el tiempo, sino que es crear cosas nuevas.</p>
<p>Comportamientos explícitos</p>		
<p>Participación</p>	<p>2</p>	<p>(...) la persona que está en un lugar puede proponer cambios, siempre viéndolo con las otras personas con las que comparte las tareas.</p>

		<p>Yo estaba de vacaciones. Había una situación complicada desde hace tiempo con un empleado. Llego de las vacaciones y me entero que habían hecho una reunión entre los encargados y el gerente y decidieron echarlo.</p> <p>Me costó, pero si quiero una empresa participativa, si realmente es de todos, tenía que confiar en la decisión que tomaron entre todos.</p> <p>Igual quise hablar con este chico, intenté que nos reunamos pero todavía no pudimos. Hablamos por teléfono el chico entendía por qué lo habían hecho. Quería acompañarlo, asegurarme que no se dañó la relación.</p>
Resolución de conflictos	4	<p><i>(Reuniones)</i> Si, y cuando hay alguna dificultad entre áreas, o cuando un área le tiene que pedir algo a alguien se reúnen los encargados, y así se limitan los roces en el personal.</p> <p><i>Si los encargados tienen alguna dificultad, ¿ a quién acuden?</i></p> <p>Depende...si es en la parte comercial la sigo yo, porque esa parte Jorge no la conoce...Jorge se ocupa más del tema financiero, bancario.</p> <p>Si hay problemas de relaciones pasan por acá <i>(la oficina de Germán)</i></p>
Liderazgo	5	<p>Cristina, por ejemplo, que también es muy capaz en la parte administrativa, aunque venga menos horas es una persona que logra conciliar las partes, hace que las cosas funcionen.</p>
Relaciones interpersonales	6	<p>Es más difícil tener una relación profunda con cada uno, porque son más, y hay gente que hace muy poco que está, y el trabajo es mucho entonces no hay tiempo...por eso a veces hacemos actividades, de fin de semana, para dar este espacio para conocerse mejor. Pero me gustaría tener siempre una relación personal con cada uno.</p> <p>Y lo mismo con los clientes, con los primeros clientes tenía una relación personal, hay otros que ya no los conozco porque llegan, llegan, llegan y no llegan. Por eso me parece tan importante que los valores se transmitan para que no se pierda. Que esté el mismo tipo de relación en cada lugar de la empresa.</p> <p>Había problemas de relaciones entre los empleados, eso motivo a convocar a Pat para hacer el taller <i>(de prosocialidad)</i>. Lo preparó todo ella. Fue muy bien.</p>
Trasmisión de valores	14	<p>(...) hay roles que son más sensibles, la parte logística por ejemplo, la relación con los transportistas, los encargado de cada área.</p> <p>Para mi es importante que todas las personas que trabajan en Dimaco adhieran a los valores de EdC, como valores. Es como decir “nosotros vamos para allá, si vos querés vamos para allá, no vamos para otro lado”. Es importante que todas las personas adhieran a los valores.</p> <p>La trasmisión se da en los aspectos concretos, ellos te ven hacer de determinada manera o vos decirle</p>

		<p>que hagan de determinada manera...normalmente les cuento por qué hacemos esto, por qué lo otro...por ejemplo, en el caso que ya te conté de que le mandamos cemento a la competencia...ellos me decían</p> <p>-“pero por qué le mandamos cemento a fulano, si es la competencia...encima le mandas al costo nuestro que no ganamos nada”.</p> <p>-“lo mandamos por ellos, porque en este momento necesitan una mano, nunca van a ser clientes nuestros”</p> <p>Así se transmiten, después los encuentros de EdC, los congresos, pero lo más importante es la práctica. Después, cuando me di cuenta que los valores pasan fue una vez que Jorge no estaba, yo tenía que sacar los pagos, y entre los pagos que había estaba uno para una fábrica de mosaicos. Justo este proveedor era cliente nuestro. Como cliente no nos pagaba, por lo que tuvimos que dejar de venderle. Nos terminó de pagar un año después.</p> <p>En una oportunidad le íbamos a comprar y yo le digo a Claudio, un empleado: “este que espere, nos hizo esperar un montón a nosotros, ahora que espere él”.</p> <p>Al día siguiente Claudio va con el gerente, y le pide que le saque el cheque, “que Germán ayer no me lo quiso hacer, pero nosotros no podemos hacer lo mismo que los otros”. Cuando me enteré, fui a hablar con Claudio para agradecerle. Uno quiere vivir de determinada forma pero a veces uno no logra siempre, uno quiere pero no siempre lo logra. Las cosas humanas salen...me pone contento que la misma empresa, ya con la forma de trabajar, me ayuda a ser coherente.</p>
--	--	--

PROYECTO EMPRESARIAL		
Work Values	A	<p>Pero no hay una obligación, no hay una adhesión formal a EdC, en realidad es el empresario que adhiere a EdC, y después la empresa toma esos valores. Es como que son los valores de la empresa, hay otras empresas que tienen otros valores.</p> <p>Sobretudo, no basarse en el beneficio propio...frente a una acción ustedes piensen que el otro no salga perjudicado. Y que nosotros tampoco salgamos perjudicados. Que sea una acción que nos lleve a un beneficio mutuo... y muchas veces hay decisiones que, por ejemplo, para cumplir con un cliente vamos a tener que mandar un camión desde un lugar que vamos a salir derechos o hasta vamos a salir perdiendo...mandalo igual, y uno lo pierde; pero uno lo pierde porque lo quiere perder, porque apunta a la relación con ese cliente, apunta a un negocio a largo plazo, no a ese negocio puntual. En eso, en esas cosas yo siempre pido que tengan cuidado, en no afectar al otro, que sea beneficio para las dos partes. Después la confianza...</p>
Orientación estratégica	B	Para mi es importante que todas las personas que trabajan en Dimaco adhieran a los valores de EdC,

		<p>como valores. Es como decir “nosotros vamos para allá, si vos querés vamos para allá, no vamos para otro lado”. Es importante que todas las personas adhieran a los valores.</p> <p>Porque toda la organización trabaja no solo para los pobres, no solo para que las personas de adentro se realicen, tengan un sueldo, no solo para los clientes que tengan mercadería y hagan negocios, no solo para los proveedores. Es como que todas las cosas se complementan. No es que nosotros producimos para lograr a fin de año tener esas utilidades que ponemos en común, ni tampoco producimos como las empresas comunes para tener más ganancias. No es que Dimaco tiene “un” fin, no es como la empresa que el fin de la empresa es crear beneficios...son fines múltiples, Dimaco es un fin en si mismo. Te ayuda a realizarte como persona, me ayuda a mi a realizarme como persona, le ayuda al otro, le ayuda a los clientes a hacer su negocio, a los proveedores, ayuda a los pobres a tener dignidad.</p>
Políticas de gestión		
Organización del trabajo	C	<p>Hay procedimientos que se tienen que cumplir porque sino no funcionaría. No hay escrito un manual de procedimientos que eso lo vamos a tener que hacer en algún momento. No nos da el tiempo físico. Lo que a mi me parece importante es que la persona que está en un lugar puede proponer cambios, siempre viéndolo con las otras personas con las que comparte las tareas. Hay un procedimiento pero ese procedimiento se puede cambiar...</p> <p>Yo creo que el sistema que vamos a incorporar ahora nos va a ayudar mucho a organizarnos mejor en el procedimiento. Va a ser más fácil armar un manual de procedimiento en función de ese sistema.</p> <p>No es que estoy en contra de los manuales y demás, yo creo la estructura no tiene sentido si no sustenta la vida...cuando creas la estructura sobredimensionada a lo que hay, terminás empeorando las cosas, porque después la burocracia, etc. Me parece a mí que la vida tiene que ir llevando las cosas, las formalidades.</p> <p>En líneas generales somos ordenados, tampoco es bueno crear caos, hay que estar en la justa medida. En cuanto a estructura yo prefiero siempre un poquito menos que un poquito más. Pero es mi punto de vista...no es que podés decir EdC se tiene que aplicar como se hace en Dimaco...es un camino que hacemos, es prueba y error y es justamente equivocarse y probar de nuevo. No hay una realidad única.</p>
Selección de personal	E	<p><i>(Criterios)</i> La confianza. Es lo primordial...para cualquier puesto.</p> <p><i>(Para los encargados)</i> Hay varias cosas que se tienen que dar, la capacidad, pero no solo la capacidad técnica de la tarea, sino también la capacidad de conducción de personas, de relaciones.</p> <p>Hay gente muy capaz, y lógicamente sería la encargada de un área, pero si la pongo se pelea con todo el mundo. Cristina, por ejemplo, que también es muy capaz en la parte administrativa, aunque venga menos horas es una persona que logra conciliar las partes, hace que las cosas funcionen.</p>

		No tercerizamos la selección porque es difícil que compartan nuestros criterios. Por ejemplo, en la empresa se ha tomado a muchas madres solteras, o a personas que por algún motivo no conseguían trabajo, una empresa de selección quizás no los hubiese elegido, pero nosotros sabemos que necesitaban trabajar.
Motivación e incentivos	G	Por ejemplo, una cosa que habíamos empezado a hacer era un trabajo sobre la remuneración, que pensaba cada uno, cual era el sentido de la remuneración y qué es lo que la empresa tendría que remunerar: si la capacidad técnica, la dedicación, las horas, el trabajo terminado, la utilidad... teníamos un cuestionario, como para poder desarrollar otro tipo de remuneración, para tener en cuenta otras cosas, por ejemplo el entorno familiar de la persona, las necesidades concretas... que no sea solo porque trabaja x cantidad de horas, o sólo porque tiene un título de tal cosa... pero es re difícil. El tiempo y no solo el tiempo, sino que es crear cosas nuevas.
Mejora de procesos e innovación	J	Es normal la resistencia al cambio, eso no cambia porque seamos empresas de Edc. Lo que a mi me parece importante es que la persona que está en un lugar puede proponer cambios, siempre viéndolo con las otras personas con las que comparte las tareas. Hay un procedimiento pero ese procedimiento se puede cambiar... Yo creo que el sistema que vamos a incorporar ahora nos va a ayudar mucho a organizarnos mejor en el procedimiento. Va a ser más fácil armar un manual de procedimiento en función de ese sistema.
Capacitación y desarrollo	K	Una vez hicimos un curso de prosocialidad, el problema es que hay que encontrar formación que no venga mezclada con los valores de individualismo, consumismo, que están en todo hoy, entonces es muy difícil buscar ayuda externa.
Decisiones financieras	L	En cosas prácticas no puede haber una receta de cómo se debe aplicar la EdC. En el caso de Dimaco, nosotros decidimos que de las utilidades de fin de año nosotros ponemos en común el 30% y el otro 70% lo reinvertimos. Y no retiramos utilidades los socios, cobramos un sueldo por nuestro trabajo. Y me propuse que mi sueldo no se más de 3 veces el sueldo más bajo de la empresa. Hasta ahora siempre hemos hecho así. Entonces el 70% ese es el que nos ha permitido crecer. Es una decisión que nosotros tomamos. En realidad siempre que llega el momento de poner en común las utilidades empezás a ver las cosas que hacen falta: comprar el camión, hacer el galpón nuevo...pero bueno. Uno tiene que hacerse la violencia...pero también creo que el crecimiento de Dimaco, más que por la plata que capitalizamos, es gracias a la que aportamos por la EdC. Porque creo que cuando uno da, despierta una corriente positiva que hace que se generen más negocios. Después por ejemplo, el primer año...el reparto de utilidades es a los socios, y los socios son los que

		<p>ponen o no en común. El primer año no era yo sólo, entonces cada uno decidía con su parte que hacer. Y era fines de 2005 y en el 2006 nosotros nos veníamos a vivir acá; teníamos que comprar la casa. Teníamos las utilidades, entonces yo decía: guardo para que podamos comprarnos la casa y venir a vivir acá, que también es una cosa importante para que pueda venir acá para Dimaco o pongo en común y después veo como hago.</p> <p>Entonces los charlé con la comisión, y ellos me decían: no, tenés que ahorrar para la casa, lo charle con Claudia (<i>esposa</i>), y yo le decía a ella, yo no estoy tranquilo, porque yo a Dimaco lo hice por EdC, yo quiero poner en común las utilidad, y ella me dice: “bueno, si vos querés ponerlo en común, ponelo en común y confiemos”. Así que puse en común las utilidades, a la semana me llamaban de la casa de Claudia, que como nosotros nos veníamos a vivir a Paraná que ellos habían pensado que tenían que vender animales porque no había más campo para arrendar y que nos iban a dar la plata para que nos compremos la casa, y que después cuando arreglen entre ellos todo lo que tienen en común de herencia quedaba como parte la casa. ...y fue toda la plata con la que compramos la casa que estamos ahora ¡es creer o reventar!</p> <p>Hoy estamos en auge, podrían ser más altos los sueldos; pero nosotros tenemos todo armado como para poder responder y seguir con toda la gente que hay ahora con la mitad del volumen de ventas actual. Hoy podemos pero mañana si no se puede no le vamos a bajar los sueldos. Y eso lo hablamos con los miembros de la empresa...</p> <p>Nos podríamos entusiasmar y venderle a muchas empresas, pero preferimos mantener el equilibrio corralón - empresas, porque el corralón es un cliente seguro.</p>
Distribución de funciones	M	<i>(Función de los encargados)</i> La coordinación.
COMUNICACIÓN	CC	<p><i>(Respecto a la misión y visión)</i> Estoy de acuerdo con lo que se dice, pero no escribirlo, no va con mi forma de entender la empresa, para mí la empresa es más un ámbito social que una estructura. Entonces hay ciertos rechazos de mi parte a los formalismos que después no se aplican. Porque vos podés escribir 20000 libros de los valores, misión, pero si no los aplicamos en ninguna parte...</p> <p>Sobre todo el tema este de la misión, visión...no si decir americano, me parece un modelo impuesto externo. No lo pienso propio, tenemos que encontrar una manera distinta.</p> <p><i>(Nuevo sistema)</i>La página va a tener un acceso restringido para empleados, un link para los clientes donde pueden revisar sus cuentas corrientes, un espacio para los camioneros, los pedidos se van a poder hacer desde la página.</p>

RELAC. CON EL ENTORNO	RR	<p><i>(Relación con la competencia)</i> (...)en el caso que ya te conté de que le mandamos cemento a la competencia...ellos me decían</p> <p>-“pero por qué le mandamos cemento a fulano, si es la competencia...encima le mandas al costo nuestro que no ganamos nada”.</p> <p>-“lo mandamos por ellos, porque en este momento necesitan una mano, nunca van a ser clientes nuestros”</p> <p>A veces nos parece que fuesen acciones en contra de la empresa, pero en realidad, esta forma de trabajar despierta en el otro un compromiso hacia la empresa que después es también beneficio económico.</p> <p>Por decirte, con los transportistas, cuando buscábamos un camión vacío en un momento y no encontrábamos, llamábamos, llamábamos...y encontramos pero me dice ‘mirá, lo tengo en San Luis, te voy a tener que cobrar <i>(el recorrido)</i> vacío de San Luis hasta Córdoba’ yo le digo que le pago el vacío, que lo mande igual, porque le tenía que entregar un pedido a un cliente. Y ese vacío me hacía perder plata en esa venta.</p> <p>A los cinco minutos me llama de nuevo y me dice:</p> <p>-“Germán conseguí una carga de San Luis hasta Córdoba, así que no te voy a tener que cobrar el tramo vacío.</p> <p>-“¿Por qué me llamás?, porque yo no tengo forma de enterarme que vos no vas a ir vacío de San Luis hasta Córdoba”</p> <p>-“No, no, yo a vos no te puedo cobrar algo que no es. Porque vos los fines de semana, cuando los camioneros míos quedan en Buenos Aires, los haces cargar para que puedan volverse a la casa aunque vos no tengas vendida la mercadería...con esas cosas yo no te puedo cobrar algo que no es”.</p> <p>Cuando me traigo cargado el camión que no tengo vendido, yo tengo que pagar antes a la cementera y eso significa una pérdida para Dimaco. Pero esos actos hicieron que después él <i>(el dueño de los camiones)</i> no me cobre el vacío, que era mucha más plata. Entonces, en realidad, no son actos en contra de la empresa, son actos a favor. A favor y se multiplican. Por eso todo este crecimiento no es por la plata que es reinvertida o por la gran capacidad empresarial que yo tengo, es la forma de actuar que genera.</p> <p><i>(Relación con los clientes)</i>Tratamos de relacionarnos así con todos. Después surgen siempre problemas, que el camión no me llegó...y después también, yo tengo el mismo celular desde que empezamos con Dimaco hasta ahora...todos los clientes míos tienen mi celular, entonces...los clientes a mí ya no me llaman, llaman directamente a logística para que le manden el pedido, llaman a las</p>
-----------------------	----	---

	<p>chicas para que le hagan la factura. Pero todos saben que si me tienen que llamar tienen mi celular y yo no lo apago. Pero me gustaría tener siempre una relación personal con cada uno. Y lo mismo con los clientes, con los primeros clientes tenía una relación personal, hay otros que ya no los conozco porque llegan, llegan, llegan y no llegan. Por eso me parece tan importante que los valores se transmitan para que no se pierda. Que esté el mismo tipo de relación en cada lugar de la empresa.</p> <p><i>(Relación con otras organizaciones)</i> El consejo empresario nació antes de que se empiece a hablar de RSE acá, tiene 14, 15 años, es una entidad madura. Es una entidad que se ha encargado siempre de trabajar en capital social. Yo quise ir ahí porque los empresarios que van ahí no es que van a hacer un lobby, para sacar beneficios para sus empresas, sino que van a aportar, a dar para que Entre Ríos sea mejor. Y lo tienen bien claro todos los que están participando. El Ministerio exterior de Alemania que pone plata para proyectos sociales, es un proyecto en el que se trata de formar una red comercial a través de empresas locales en cada una de las ciudades del norte de Entre Ríos, que es la zona más pobre de la provincia, para ayudar a mil familias de pequeños productores a incorporar sus productos al mercado. Se van a hacer paradores en la ruta para vender, se van a hacer cadenas de distribución, asociativismo para darle certificación a los productores para poder incorporarlos en los supermercados. Un proyecto a cinco años. Como Dimaco estamos poniendo los materiales para los baños de estas 12 familias, la mano de obra la pone la Pastoral Social de Feliciano, toda gente de ahí, junto con la gente a la que le hacen los baños. Nos contactamos a través de CEER y Cáritas.</p> <p><i>(Relación con los vecinos de las oficinas del centro)</i> Cuando llegamos empezamos con problemas, cuando fui a alquilar aclaré que era para oficina, me fotocopiaron el reglamento y todo. Pero se armó un lío entre todos los del consorcio, se enojaron con el dueño del departamento, le hicieron firmar que no me iba a volver a alquilarnos y a nosotros que no íbamos a renovar ante escribano. Esos días llegamos y ni hola ni chau. Después fue pasando el tiempo y fuimos conociéndonos con la gente de ahí. Por ejemplo, venía una, tocaba el timbre y decía, “ustedes que no usan la cochera el fin de semana nos la prestarían porque viene mi hijo de Buenos Aires”, cosas así; uno que quería materiales le vendíamos materiales. Una señora por ejemplo está mal y baja a tomar unos mates para contarnos, nos invita a almorzar... Después cuando se terminó el contrato : -“bueno, nos vamos, nos vamos”... -“no, ¿cómo se van a ir, por qué se van a ir?”</p>
--	--

		<p>-“tenemos firmado, no podemos quedarnos”</p> <p>Entonces ellos, los propietarios hicieron una reunión y al administrador le decían que no nos teníamos que ir, que ellos querían que nos quedemos. Y entonces nos hicieron presentar una nota para que Dimaco se quede, que el consorcio autorizaba que nos renovaran el contrato, así que nos renovaron el contrato y nos quedamos de vuelta. Y no solamente eso, sino que después cuando dejamos el departamento, que no lo estábamos usando, que era todo el primer piso nos mudamos dentro del mismo edificio a otro departamento. Enseguida nos avisaron los vecinos que se desocupaba, el portero nos hizo todos los contactos. Y al principio era impensado, ahora no quieren que nos vayamos. Me dice una señora mayor “vos te las llevas a las chicas y me llevas a mí con ustedes”.</p> <p><i>(En el organigrama)</i> Para mí el límite entre empleado interno y un transportista que trabaja para nosotros es difuso, hay transportistas que trabajan pura y exclusivamente para nosotros. O vendedores...aunque vendan para otro, no hay diferencia...la diferencia es la forma en que le pagás. Cliente y proveedor serían el último círculo. Los pobres también un círculo.</p>
--	--	--

IMAGEN E IDENTIDAD		
Clima interno	Im3	Que te cuente Jorge, desde que empezó a trabajar en Dimaco pudo dejar de tomar las pastillas para la presión.
EdC en la empresa	Im4	<p>Pero no hay una obligación, no hay una adhesión formal a EdC, en realidad es el empresario que adhiere a EdC, y después la empresa toma esos valores. Es como que son los valores de la empresa, hay otras empresas que tienen otros valores.</p> <p>(...) yo a Dimaco lo hice por EdC.</p>
Imagen de Dimaco	ImDimaco	<p><i>(Ejemplo del camión y de la competencia)</i> A veces nos parece que fuesen acciones en contra de la empresa, pero en realidad, esta forma de trabajar despierta en el otro un compromiso hacia la empresa que después es también beneficio económico.</p> <p>(...) mi forma de entender la empresa, para mí la empresa es más un ámbito social que una estructura. Entonces hay ciertos rechazos de mi parte a los formalismos que después no se aplican.</p> <p><i>(Organigrama)</i> Como una rueda de carro, con un eje, un centro, que sería la dirección de la empresa. Ese centro de la empresa no es una persona sino el rol del empresario, de donde salen los valores...la periferia serían las personas que cumplen las tareas más sencillas. Podría ser que tenga distintos niveles de rayos, que haya relación entre las partes...</p> <p>Círculos concéntricos con rayos.</p>

		<p>Para mí el límite entre empleado interno y un transportista que trabaja para nosotros es difuso..hay transportistas que trabajan pura y exclusivamente para nosotros. O vendedores...aunque vendan para otro, no hay diferencia...la diferencia es la forma en que le pagás. Cliente y proveedor serían el último círculo. Los pobres tienen un círculo. Porque toda la organización trabaja no sólo para los pobres, no sólo para que las personas de adentro se realicen, tengan un sueldo, no sólo para los clientes que tengan mercadería y hagan negocios, no sólo para los proveedores. Es como que todas las cosas se complementan. No es que nosotros producimos para lograr a fin de año tener esas utilidades que ponemos en común, ni tampoco producimos como las empresas comunes para tener más ganancias. No es que Dimaco tiene “un” fin, no es como la empresa que el fin de la empresa es crear beneficios, son fines múltiples, Dimaco es un fin en si mismo. Te ayuda a realizarte como persona, me ayuda a mi a realizarme como persona, le ayuda al otro, le ayuda a los clientes a hacer su negocio, a los proveedores, ayuda a los pobres a tener dignidad. El solo hecho de hacer Dimaco es un fin, no es que uno lo hace para... son importantes los resultados, para mí para mostrar a los otros que de esta manera funcionan las cosas. Pero después, no es “este mes vendimos tanto”...la verdad yo no me estoy fijando los números porque, estoy contento de vender mucho, pero no es importante...si no se vendió mucho no cambia nada. Porque creo que cuando uno da, despierta una corriente positiva que hace que se generen más negocios. Por eso también es importante que los proveedores, clientes, empleados, todos sepan lo que uno quiere hacer y lo que hace. 1º porque te ayuda a ser coherente, porque el otro te dice: “mirá que no estás haciendo como vos dijiste que ibas a ser”. 2º: despierta en el otro el querer actuar de la misma manera. Los clientes muchas veces te recomiendan con otros clientes, los proveedores con otros proveedores, entonces cada vez vas creciendo más. Yo creo que más que la plata que capitalizamos es más importante la plata que pusimos en común.</p>
--	--	--

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	<p>Para mí es importante que todas las personas que trabajan en Dimaco adhieran a los valores de EdC, como valores. Es como decir “nosotros vamos para allá, si vos querés vamos para allá, no vamos para otro lado”. Es importante que todas las personas adhieran a los valores. Después que participen de los encuentros, que explícitamente hagan algo de ayuda social, eso es personal de cada uno. Hay muchos que adhieren a EdC, pero eso un tuvo que ver con que yo adhiriera, que yo bajara línea o porque “Dimaco es de EdC, por lo tanto ustedes?”. No, fueron adhesiones libres...entonces eso es lo que a mí me parece importante, sino, la persona esta se va a trabajar a otro lugar después, si la empresa no</p>

		<p>tiene este tipo de valores no pasa nada, en cambio si es una elección personal, después el busca como cambiar el lugar donde está.</p> <p><i>(Proyectos sociales)</i> Si Adrián organiza a los chicos y después me dicen con un par vamos a ir...y así se empieza a sentir útil porque cada uno da, pero cada uno da porque quiso dar, no porque la empresa tiene un proyecto.</p> <p>Pero bueno, es prueba y error, no esta todo dicho.</p> <p>(...) me parece que tienen que organizarse para después...no tengo problema de que hagan una reunión ahí...pero no es que “el gerente de Dimaco convoca a”...</p> <p>Es más, puede ser que en el caso de las obras sociales sean un grupo de empleados o uno que ellos designen el que viene a pedirle a Dimaco los recursos para...pero no es Dimaco el que coordina.</p>
<p>Comunicación de la EdC.</p>	<p>EdC2</p>	<p>Después como empresa hay veces que nosotros los hemos invitado para que se formen, se capaciten en EdC o entiendan lo que es, los invitamos a los encuentros, lo hacemos también como formación.</p> <p>La transmisión se da en los aspectos concretos, ellos te ven hacer de determinada manera o vos decirle que hagan de determinada manera...normalmente les cuento porqué hacemos esto, porqué lo otro. Por ejemplo, en el caso que ya te conté de que le mandamos cemento a la competencia...ellos me decían -“pero por qué le mandamos cemento a fulano, si es la competencia...encima le mandas al costo nuestro que no ganamos nada”.</p> <p>-“lo mandamos por ellos, porque en este momento necesitan una mano, nunca van a ser clientes nuestros”</p> <p>Así se transmiten, después los encuentros de EdC, los congresos, pero lo más importante es la práctica.</p> <p>Los vamos invitando a los encuentros y después siempre te preguntan.</p> <p>Yo les voy contando, no hemos hecho reuniones formales para contar, es más espontáneo todo. Y después entre ellos también comentan, el que se enteró, que está más en contacto conmigo le cuenta a otros.</p> <p>Lo de los baños surgió porque yo tenía arriba del escritorio la carpeta, y Claudio vino a traerme unos papeles y vio la carpeta, y me pregunto...¿nosotros también podemos hacer algo?</p> <p>A mi me gusta más así, no que la empresa te diga “nosotros estamos haciendo esto, si querés adherir”.</p> <p>Me parece más lindo y más natural que ellos digan ¿qué estás haciendo?¿podemos hacer algo? Sino el otro puede sentir que es parte de la responsabilidad del trabajo, y no es. Cuando deja de ser gratuito pierde la esencia.</p>

	<p>Una vez hicimos un curso de prosocialidad, el problema es que hay que encontrar formación que no venga mezclada con los valores de individualismo, consumismo que están en todo hoy, entonces es muy difícil buscar ayuda externa.</p> <p>Porque creo que cuando uno da, despierta una corriente positiva que hace que se generen más negocios. Por eso también es importante que los proveedores, clientes, empleados, todos sepan lo que uno quiere hacer y lo que hace. 1º porque te ayuda a ser coherente, porque el otro te dice: “mirá que no estás haciendo como vos dijiste que ibas a ser”. 2º: despierta en el otro el querer actuar de la misma manera. Los clientes muchas veces te recomiendan con otros clientes, los proveedores con otros proveedores, entonces cada vez vas creciendo más. Yo creo que más que la plata que capitalizamos es más importante la plata que pusimos en común.</p> <p>Al contar lo de EdC te exponés en todo, a todos los niveles.</p> <p>Entra a jugar mucho la subjetividad de las otras personas, porque para mi por ejemplo comprarme esta camioneta puede ser una cosa normal, para un empleado puede ser ostentar...entonces, el empresario muchas veces no habla por miedo a ser juzgado.</p> <p>Tiene que ser una decisión que cada uno asume y que se banque las consecuencias.</p> <p>Yo por ejemplo antes de comprar la camioneta hablé con medio mundo de que te parece, porqué me la voy a comprar...para estar medianamente seguro, porque nunca vas a estar seguro, de que no lo van a ver como un gasto superfluo...y la plata de la camioneta no salió de Dimaco...hay inversiones que yo hago para la familia, que no es que la saco de Dimaco, pero el empleado no sabe que no saco la plata de Dimaco, y tampoco me puedo poner a explicarle si vendí un terreno o no vendí un terreno.</p> <p>En líneas generales nos ha ido bien, porque los problemas también van a estar. El empleado va a pensar: “yo me rompo el lomo y este se compra la camioneta”...eso va estar igual. Es difícil...para mí nos falta, pero para mi el cambio se va a dar cuando aquellos jóvenes que conocen EdC desde chicos, porque el grande, que está formado de una manera, es cambiar totalmente la forma.</p>
--	---

Entrevista a Germán Jorge y Pablo Zalazar de Nogal Maderas, 2012
Modalidad grupal

CULTURA CORPORATIVA		
Comportamientos explícitos		
Toma de decisiones	3	<p>¿Con qué fin te contactás con otros empresarios? P- Para compartir la vida más que nada. Digamos que es muy importante en los momentos que tomamos decisiones... nos consultamos decisiones. Ayuda tener otra mirada dentro de lo que es EdC, cuando uno está inmerso en el problema no lo ve completo...</p> <p>G- Es como que te sirve de espejo el otro, y además que es ese otro en el que podés confiar porque sabés que piensa como vos pensás y que tiene los valores que vos tenés. Porque mucha gente son empresarios exitosos, que yo tengo por ejemplo relación en el Consejo, pero yo se que si le consulto cómo proceder en algunas cosas, me van a aconsejar cosas que van en contra de lo que nosotros queremos...porque serían supuestamente más rentables para Dimaco...</p> <p>Cuando se pone en común las utilidades, por ejemplo, la otra vez yo tomé parte de las utilidades para empezar con Lumi, eso lo vimos con la comisión. Lumi empezó con las utilidades de Dimaco.</p>
PROYECTO EMPRESARIAL		
Work Values	A	<p>En base a eso...¿qué lugar tienen entonces las líneas guías en las decisiones que toman como empresarios, en la vida de la empresa? Las líneas guías son los valores tratados de plasmar...las líneas guías todavía tienen que tener un proceso de elaboración porque es muy difícil plasmar en palabras valores morales amplios...creo que falta todavía un camino de desarrollo en las líneas guías. También falta poder darles una mirada desde todas las partes del mundo, para que no sea solamente con un pensamiento muy occidental o europeo. Hay que hacer un esfuerzo todavía para poder enriquecerlo. Pero las conocemos y tratamos de actuar en consecuencia.</p>
RELAC. CON EL ENTORNO	RR	<p>¿Con qué fin te contactás con otros empresarios? P- Para compartir la vida más que nada. Digamos que es muy importante en los momentos que tomamos decisiones... nos consultamos decisiones. Ayuda tener otra mirada dentro de lo que es EdC, cuando uno está inmerso en el problema no lo ve completo...</p> <p>G- Es como que te sirve de espejo el otro, y además que es ese otro en el que podés confiar porque</p>

		<p>sabés que piensa como vos pensás y que tiene los valores que vos tenés. Porque mucha gente son empresarios exitosos, que yo tengo por ejemplo relación en el Consejo, pero yo se que si le consulto cómo proceder en algunas cosas, me van a aconsejar cosas que van en contra de lo que nosotros queremos...porque serían supuestamente más rentables para Dimaco...</p> <p>Con Luciano, de Santa Fe también, dos por tres te llama para tomar un café...y después en los encuentros de EdC que nos encontramos con los otros empresarios.</p> <p>Entre nosotros acá más, primero porque hay una relación de amistad, pero aparte de eso, que estamos en el mismo lugar y nos vemos las caras a cada rato...</p> <p>Con la comisión también...</p> <p>Cuando se pone en común las utilidades, por ejemplo, la otra vez yo tomé parte de las utilidades para empezar con Lumi, eso lo vimos con la comisión. Lumi empezó con las utilidades de Dimaco.</p>
--	--	---

IMAGEN E IDENTIDAD		
EdC en la empresa	Im4	<p>El tema es que la EdC no es una teoría que se aplica, para mí, ...se quiere buscar un modelo de gestión, pero es difícil en la parte práctica poder dar líneas generales...no se puede, porque es la vida, la vida de la empresa que va surgiendo todos los días, y la decisión que uno toma, con los valores de EdC, son sobre los aspectos prácticos y concretos de la vida, momento a momento. Entonces esos momentos sirven para parar y ver si estás viviendo bien.</p>

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Comunicación de la EdC.	EdC2	<p>¿Qué tiene que hacer un joven que quiere abrir su empresa de EdC? Que haga una pasantía de EdC, que se lea todos los libros... Pero es más una experiencia de vida. Te sirve estudiarte todo, entender el contexto histórico...pero hasta que no lo vivís...como en todo.</p> <p>¿Entre ustedes se comparten las experiencias de cómo lo hicieron vida? Siempre, medio raro que hablemos y no nos contemos algo...nos llamamos por teléfono. Después escribimos la experiencia para mandarla si nos piden para algún congreso...</p>
Red internacional EdC	EdC3	<p>¿Con qué fin te contactás con otros empresarios? P- Para compartir la vida más que nada. Digamos que es muy importante en los momentos que tomamos decisiones... nos consultamos decisiones. Ayuda tener otra mirada dentro de lo que es EdC, cuando uno está inmerso en el problema no lo ve completo...</p>

	<p>G- Es como que te sirve de espejo el otro, y además que es ese otro en el que podés confiar porque sabés que piensa como vos pensás y que tiene los valores que vos tenés. Porque mucha gente son empresarios exitosos, que yo tengo por ejemplo relación en el Consejo, pero yo se que si le consulto cómo proceder en algunas cosas, me van a aconsejar cosas que van en contra de lo que nosotros queremos...porque serían supuestamente más rentables para Dimaco...</p> <p><i>(Red internacional)</i> A veces no nos damos cuenta de lo grande que es, se evidencia mucho cuando hacemos los encuentros...conectarse con otros países por ejemplo, te hace sentir que no sos un loco que está haciendo algo acá, sino que hay mucha gente que también trata de vivir lo mismo.</p> <p>Y cuando vino Maria de EEUU, que impacto tuvo? Lo que te lleva eso es que dentro de la empresa se hable más de EdC, y también ahora que venís vos a hacer la tesis, como que uno se para y se replantéa...te sirve para hacer stop y ponerte a ver que es lo que estás haciendo, cómo lo estás haciendo. (...) Entonces esos momentos sirven para parar y ver si estás viviendo bien.</p> <p>En base a eso...¿qué lugar tienen entonces las líneas guías en las decisiones que toman como empresarios, en la vida de la empresa? Las líneas guías son los valores tratados de plasmar...las líneas guías todavía tienen que tener un proceso de elaboración porque es muy difícil plasmar en palabras valores morales amplios...creo que falta todavía un camino de desarrollo en las líneas guías. También falta poder darles una mirada desde todas las partes del mundo, para que no sea solamente con un pensamiento muy occidental o europeo. Hay que hacer un esfuerzo todavía para poder enriquecerlo. Pero las conocemos y tratamos de actuar en consecuencia.</p>
--	--

Entrevista Cliente – Proveedor, 2012

CULTURA CORPORATIVA		
Comportamientos explícitos		
Liderazgo	5	Y Germán es un líder, se nota, carismático, impositivo, un líder ético. Saber qué es un líder ético por ahí es para largo, pero bueno, la gente que lo acompaña están todos en la misma sintonía, y eso hace que todos le pongan el mismo empuje y va creciendo, va creciendo.
PROYECTO EMPRESARIAL		
Work Values	A	Ellos venden un producto que es un comoditi. Y por ahí los que están en ese negocio, son muy estrictos, en general en lo que yo veo (yo también tengo sólo 10 años en el rubro) pero los que están en el negocio del cemento tienen un trato muy estricto para con sus clientes, desde el punto de vista financiero. Y en Dimaco eso no se nota, o si te lo hacen notar, te lo hacen notar de una manera que por ahí no desgasta la relación.
Políticas de gestión		
Selección de personal	E	Se que hay algunos empleados u operarios que tienen que no tendrían entrada para trabajar en cualquier lugar y ellos los tienen...le dan trabajo a gente que por ahí tendría dificultad de trabajar en otro lado, y eso me parece que tiene que ver con EdC. Una persona diferenciada, una persona que estuvo privada de su libertad...vos confiás en esa persona y tratás de insertarla dándole trabajo me parece que tiene que ver con eso.
RELAC. CON EL ENTORNO	RR	Y tienen un trato con la gente que no es el de la gran empresa. Por un lado es una gran empresa por su volumen, si se quiere, de facturación, de cantidad de empleados, pero después a la hora de las relaciones comerciales se maneja como una empresa chica, entonces eso hace que las relaciones perduren. Me parece que esa es la clave. Ellos tienen disponibilidad de un producto que por ahí muchas veces escasea, que no cualquiera lo tiene, y lo otorgan con una serie de beneficios que están justificados o basados en el trato personal que tiene Germán y su gente con los clientes.
IMAGEN E IDENTIDAD		
Clima interno	Im3	(...) el clima laboral que ese nota que se respira ahí adentro creo que influye mucho para el crecimiento de ellos.
EdC en la empresa	Im4	Se que hay algunos empleados u operarios que tienen que no tendrían entrada para trabajar en cualquier

		<p>lugar y ellos los tienen...le dan trabajo a gente que por ahí tendría dificultad de trabajar en otro lado, y eso me parece que tiene que ver con EdC.</p> <p>Una persona diferenciada, una persona que estuvo privada de su libertad...vos confiás en esa persona y tratás de insertarla dándole trabajo me parece que tiene que ver con eso.</p>
Imagen de Dimaco	ImDimaco	<p>Nosotros somos clientes de Dimaco y proveedores de Dimaco. Cómo lo veo depende del punto de vista...Específicamente desde lo comercial veo una empresa que la conozco ya de 3 o 4 años y era fácil 10 veces más chico que hoy, en cuatro años tuvo un crecimiento sostenido importante, y veo un grupo humano trabajando muy importante.</p> <p>Y tienen un trato con la gente que no es el de la gran empresa. Por un lado es una gran empresa por su volumen, si se quiere, de facturación, de cantidad de empleados, pero después a la hora de las relaciones comerciales se maneja como una empresa chica, entonces eso hace que las relaciones perduren. Me parece que esa es la clave.</p> <p>Ellos venden un producto que es un comoditi. Y por ahí los que están en ese negocio, son muy estrictos, en general en lo que yo veo (yo también tengo sólo 10 años en el rubro) pero los que están en el negocio del cemento tienen un trato muy estricto para con sus clientes, desde el punto de vista financiero. Y en Dimaco eso no se nota, o si te lo hacen notar, te lo hacen notar de una manera que por ahí no desgasta la relación.</p>

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	(...) lo conozco al tema pero por arriba, no en profundidad.
Comunicación de la EdC.	EdC2	Me enteré por Germán, me comentó más o menos como funcionaba, me invitó a participar de algunos congresos que se hicieron, no se dio en ese momento. Después Virginia me comentó de una experiencia que tuvieron en Mendoza, me comentó algunos ejemplos de que hacía cada empresa en su zona, cómo ayudaban a la comunidad.

Entrevista Camionero de Dimaco, 2012

IMAGEN E IDENTIDAD		
Valoración del personal	Im2	Yo me jubilé de chofer de larga distancia, de colectivo. Ellos me dieron una mano muy grande, porque compré el chasis, y trabajaba con el chasis sólo con ellos. Y ellos me dieron la oportunidad de hacerme de un acoplado que ellos tenían acá, me lo dieron a pagar con trabajo, así que en ese sentido estoy más que agradecido.
Clima interno	Im3	(...) Yo en lo personal estoy muy conforme con como se trabaja, como son todos, son un grupo muy bueno, yo trabajo cómodo; a pesar de que hace poco que los conozco se trabaja bien. Muy bueno, con los que yo trato, mas con Ricardo, Giuliana, Natalia, que son los que más trato que son los que están en la parte de logística.
Imagen de Dimaco	ImDimaco	Con ellos muy buen trato, son gente muy buena, son así como familiares.

Entrevista 1, 2012

HISTORIA: Identidad diacrónica	Hist.	Trabajé en otra empresa que era también de EDC, de hecho, era del mismo dueño, de Germán, ese fue mi primer trabajo. Después, no fue bien, cerró y me ofrecieron entrar acá en DIMACO.
--------------------------------	-------	--

CULTURA CORPORATIVA		
Valores: lo que se considera importante.	1	Cuando hay algún problema, yo soy partidario de que no podés trabajar en un clima malo porque la tensión hace que se cometan más errores. Para trabajar bien el clima debe ser bueno. Te sentís bien y trabajas bien. Mis amigos me dicen que muchos no saben ni como se llaman los compañeros del trabajo. Yo no, yo tengo un interés mayor, si entra alguien a trabajar, me acerco, me preocupo de conocerlo. Nunca hay que ir al choque, la experiencia es que se logran más cosas tratando bien a los otros e intentando que entienda tus razones.
Comportamientos explícitos		
Resolución de conflictos	4	Nos juntamos a comer todos los compañeros y salto a la luz un problema entre dos empleados. No podía interceder Germán porque los problemas eran de relación, no laborales. Y bueno, se fueron mal cada uno a su casa. Después Germán y Jorge les aconsejaron sentarse a hablar y ceder un poco. Se sentaron, hablaron y la relación mejoro un montón.

Liderazgo	5	<p>Tengo mucha confianza con mi jefe, puedo decirle todas esas cosas. Tengo una relación distinta con Germán que no todos tienen y eso juega a favor y en contra. A veces me siento muy exigido porque a veces él me reta a mí para que los demás escuchen. Son cosas que ya las hemos hablado.</p> <p>...lo que se necesita es un organizador, alguien que delegue, que coordine y que diga a cada uno lo que tiene que hacer. Sin caer en autoridad fuerte. Yo experimente que se logra más cuanto mejor se trata a la gente, no cuando se la tiene cortita.</p>
Relaciones interpersonales	6	<p>Acá pasamos mucho tiempo juntos, llegamos a ser como hermanos, te conoces mucho.</p>

PROYECTO EMPRESARIAL		
Políticas de gestión		
Evaluación de desempeño	H	<p>Yo siempre hablo con mi jefe. El me corrigió algunas cosas pero yo le dije también que también él tenía que crecer. Que esto es un camino de a dos, tenemos que estar los dos para corregirnos.</p>
Distribución de funciones	M	<p>Cada uno hace lo que se necesita, aunque exceda lo que normalmente haga, sin malas intenciones, para ayudar pero a veces genera conflictos: Ese problema surgió porque uno creía que el otro estaba interfiriendo en su trabajo, pero la realidad era que en ningún momento se había delimitado bien la función de cada uno.</p> <p>Son encargados, pero nadie determino bien las funciones entonces tampoco sabés a quién tenés que referirte.</p>

COMUNICACIÓN	CC	<p>Creo que es una de las cosas que hay que mejorar. Es algo general, creo que la gente no sabe comunicarse, en la sociedad en general. Por miedo, por inseguridad. DIMACO es una sociedad en miniatura. Yo siempre digo que si alguien tiene un problema conmigo, lo hable conmigo, que no se de lugar a que se genere un teléfono descompuesto por las interpretaciones que cada uno hace. Hay problemas que se generan que se podrían solucionar si se sentaran a hablar y a solucionar los conflictos. Hubo una experiencia de esto hace poco, dos compañeros tenían un problema y se sentaron a hablar, hablaron dos horas y se solucionó.</p> <p>A veces no tenés información certera, se confunde al cliente porque no se sabe con quién hablo. Eso hace que se confundan los roles.</p> <p>La comunicación cuesta porque no se conoce a las otras personas. Habría que hacer más reuniones, ahí nos podemos conocer, se hace más fuerte la relación. Se tiene que crear un espacio para dar lugar a</p>
--------------	----	---

		<p>charlar los problemas. Primero con el área y un delegado. Entonces juntarnos y que en encargado esté. Y que luego los encargados se encuentren con Germán y Jorge. Creo que así se mejoraría la relación.</p> <p>Somos una empresa, no se puede ir a pedirle al dueño de la empresa un uniforme como pasa ahora. Ahora lo que hay que hacer es referirse a ellos (<i>encargados</i>) para que también nos hagamos a la idea de la función del delegado o encargado.</p> <p>Por ejemplo: si me quiero comunicar con otra área de la empresa, no voy más a hablar con mi compañero, o hablo con Cristina para que hable o le pido al encargado de ese área. Yo trato de hacer eso para que se respeten los canales de comunicación.</p>
--	--	--

RELAC. CON EL ENTORNO	RR	<p>Yo he mandado pagos a transportes mal y por haber construido esa relación, la persona que recibe mal el pago ha devuelto todo y me ha dicho que le pague mal, que lo chequee. Cuando yo estaba en la parte de logística también pasaba, que por la relación que tenés con el que hace el flete te hacen el aguante un montón de veces cuando tranquilamente podrían buscarse otra cosa para transportar que sea mucho más redituable. Vos te preguntás por qué pasa eso a veces. No tienen por qué hacerlo porque es un error tuyo, pero al haberlo tratado bien siempre te responden así.</p>
-----------------------	----	---

IMAGEN E IDENTIDAD		
Identificación con la empresa	Im1	Lo malo es que, al yo saber que la finalidad es otra (<i>que producir ganancias</i>), y como soy uno de los más antiguos, tengo una cierta exigencia a que se tienda siempre a eso.
Valoración del personal	Im2	El último cambio fue porque se cambio de sistema y lo que yo hacía no se va a hacer mas, entonces me cambiaron para que siga trabajando. Eso me pareció muy bueno porque lo que yo hacía no existe más. Cuando me dijeron que me pasaban yo estaba dispuesto a cambiarme a cualquier lado siempre que fuera útil, no quería rellenar un hueco, pero no me di cuenta enseguida de que en realidad lo que yo hacía no iba a existir más. Si no me cambiaban me podrían haber despedido y no lo hicieron. Otra cosa buena, es que el año pasado pedí tener horario corrido porque tengo un proyecto con una amiga. En el momento en que lo pedí no me lo dieron. Pero con este nuevo cargo que tengo ahora, vino el cambio de horario. Doblemente feliz porque me permite también desarrollar otra cosa.
Clima interno	Im3	El clima, mas allá de que yo no conozco otro clima de trabajo, siento que es distinto, por lo menos de lo que me cuenta otra gente, mis amigos, mis parientes. Pero, ya te digo, hablo por la experiencia de los otros. Por lo general, es un clima bastante lindo.
EdC en la empresa	Im4	Acá la finalidad no es llenar de plata al dueño, acá la finalidad es otra.

		Venir a trabajar no es solamente el sueldo a fin de mes sino es algo más grande, es participar de un proyecto que hará historia. Además, la participación de DIMACO es bastante importante.
Imagen de Dimaco	ImDimaco	Acá pasamos mucho tiempo juntos, llegamos a ser como hermanos, te conoces mucho.

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	<p>Y acá no todos conocen EDC o no están comprometidos con el proyecto. A veces cometo el error de medir a todos con mi vara o mis exigencias respecto de EDC y me cuesta mucho. O, incluso los que eligen el proyecto, siento que les tengo que exigir mas.</p> <p>Otra cosa buena, es que el año pasado pedí tener horario corrido porque tengo un proyecto con una amiga "...". Doblemente feliz porque me permite también desarrollar otra cosa. Es también un emprendimiento de EDC, no podría hacer algo distinto, primero porque esto me gusta, y segundo porque es lo que conozco. No pienso en otra cosa que no sea EDC.</p>
Comunicación de la EdC.	EdC2	<p><i>(Congresos de EdC)</i> A algunos les dura un tiempo el entusiasmo, y luego decaen. Otros intentan mantenerse en ese entusiasmo. Hay que aprovechar las herramientas de estos encuentros. No se puede mantener siempre ese nivel porque hay que bajar a la realidad. No todos compartimos la misma elección y no hay que imponerles nada.</p>
Red internacional EdC	EdC3	<p>Le pongo una pila distinta (<i>al trabajo</i>) porque sé que lo que hago acá se extiende mas allá, mas allá de Argentina incluso.</p> <p><i>(Experiencia de recibir una pasante extranjera)</i> Mira, para ser sincero, no es que se modificó el ambiente. Para el grupo estuvo bueno. Algunas personas modificaron su forma de ser, se pusieron más las pilas. Eso da pie a recordarles a mis compañeros ese momento, o dio lugar a muchas charlas. Yo tuve la oportunidad de hablar con María, de conocer cosas de otros lugares. Cuando hablás te das cuenta que los problemas o las cosas que pasan en tu empresa también pasan en otras empresas y en otros lugares. A veces tendés a creer que lo que pasa en tu mundito es lo peor, o al contrario, lo mejor y siempre es bueno escuchar o conocer cosas distintas para ver que no es tan así.</p>
Grupo de empleados EdC	EdC4	<p>Nosotros que íbamos a los congresos nos dimos cuenta que estaban destinados a los empresarios. Y surgió la inquietud de si se podía hacer algo entre los empleados de EDC y descubrir quiénes éramos. También lo plantié como para darle una mano al empresario de EDC que son quienes tienen tantas responsabilidades pero no dejan de ser seres humanos. Yo creo que los empleados debemos ser como pequeños tutores. El empresario, justamente por lo que hace, tiende a buscar el rendimiento de su empresa, se tira más al capitalismo, y está bien, es su función. Tenés que tener ambición pero cuando se va de mambo tenemos que estar los empleados para poner los límites.</p>

Entrevista 2, 2012

CULTURA CORPORATIVA		
Valores	1	Es buen jefe porque, en mi caso personal, se sentó a charlar conmigo mi situación personal, le dije con toda libertad que no apueste en mí, porque yo me quería ir, que no me enseñe más. Y me dijo que el tampoco quería que yo me quede, porque por algo había estudiado. En ese aspecto re bien, la persona esta en primer lugar.
Comportamientos explícitos		
Participación	2	Cristina ayer iba a una reunión, y ella me preguntó a mí que se podía hacer para mejorar, para decirle a Germán, me preguntó que pensaba yo. Va en representación de nuestro sector.
Toma de decisiones	3	A veces la falta de comunicación es por la información errónea. Por que al no haber una persona que esté encargada, uno toma una decisión y otro toma otra decisión, porque como no hay a quién preguntarle...entonces uno hace lo que le parece y el otro también y después se encuentran los errores. En cambio si hubiera uno al que de todos los sectores le preguntaran. Claudio (comercialización) arregla algo con el cliente; nosotros en nuestro sistema, en administración tenemos otra cosa. Entonces cuando llega la factura te dicen “pero yo arreglé con Claudio” y faltó comunicación. Creo que es típico de una empresa que en un año creció tanto.
Resolución de conflictos	4	<i>(En caso de conflicto)</i> Dentro de una oficina tengo entendido que habla el encargado del sector o alguna persona con Jorge, con Germán; y creo que después lo llaman a hablar. Hace poco hubo un conflicto y sé que Jorge llamó a hablar.
Liderazgo	5	No hay una estructura de jerarquía. Y eso trae muchas dificultades a veces, porque faltan, a mi criterio, a veces límites. Entonces hasta que punto están los permisos y hasta que punto no. <i>(Germán)</i> Es buen jefe porque, en mi caso personal, se sentó a charlar conmigo mi situación personal, le dije con toda libertad que no apueste en mí porque yo me quería ir, que no me enseñe más. Y me dijo que el tampoco quería que yo me quede, porque por algo había estudiado. En ese aspecto re bien, la persona esta en primer lugar. Pero creo que le falta autoridad, que es lo que yo siento que falta acá adentro, una persona que venga y ponga los límites. Toda persona necesita a alguien que lo vaya guiando. Porque acá nadie sabe a quién le pide permiso porque nadie tiene la autoridad. Creo que es un poco su mentalidad en contra de que haya jefes, no se como es, pero para mi no va. Me sentiría mucho mejor si tengo un referente, que no lo siento que tengo hoy.
Relaciones interpersonales	6	El hecho de que somos todos conocidos hace que por ahí tengamos otro ambiente más de amistad. Si hay una situación tuya, en la misma oficina si ves una mala cara le preguntás y paras de trabajar un minuto y se escucha al otro.

Reglas y normas	7	<p>Porque por ahí se nota la persona que le das permiso y se toma la mano y el brazo. Se está pidiendo ahora una reunión más formal para volver a plantear eso.</p> <p>Nunca me dijeron reglas. Por ejemplo, separar la basura...yo llegué estaba así y lo seguí haciendo. Hay esta lo que yo digo de la conciencia de cada uno. Nadie te dice que está mal que hables 10hs con tu novio por teléfono, yo no hablo porque me parece que estas en el ambiente de trabajo estás trabajando. Hay esta lo de no marcar un límite, hay quién como nunca se lo dijeron lo hace. O el horario. Hay quienes llegan tarde y nadie les dice nada...no se hasta que punto hay reglas. Dimaco te da la posibilidad de la libertad, está en cada uno como lo usa. A mi criterio está bueno por un lado, pero por otro crea mal humor entre los empleados, porque “yo llego temprano, y el tarde”. Estaría bueno un criterio para todos igual.</p>
Distribución del espacio	8	<p>Después por ejemplo se nota la diferencia entre los chicos de la oficina y los del depósito, por los uniformes por ejemplos; pero tratamos de que no se note. Los días de verano, un calor de morirse, nosotros con el aire y ellos afuera con el calor, tratar de llevarles jugo, gaseosa. Y eso lo hace una familia, a otro no le importaría; vos estás afuera te la bancás.</p> <p>Teniendo dos oficinas hace que algunos estemos allá y otros acá. Hay comunicación pero falta. Creció tanto que cuando se separaron las oficinas se notó y se está recién logrando hacer este enganche entre los que es allá y acá.</p>
Relación con la tecnología	11	<p>He dedicado días, una vez estuve casi una semana llamando por teléfono cliente por cliente (...)Yo una vez planteé por qué no se mandaba un mail. Y me dijeron, “no, porque cada uno es particular y cada uno tiene su historia”</p>
Imagen personal	12	<p>Tenemos los uniformes, está bueno porque no hay que pensar qué ponerse. (en off)</p>
Actitud frente al error	13	<p><i>(Abuso de permisos)</i> El hecho de que somos todos conocidos hace que por ahí tengamos otro ambiente más de amistad, como de “total no me dicen nada”. Pero después esta bueno, porque al ser el ambiente así podés charlarlo...creo que en otras empresas te la tenés que tragar.</p> <p><i>(El chico que despidieron)</i> No anduvo en al parte administrativa porque chateaba, hablaba por teléfono, hizo todo lo que no tenía que hacer y se le dio la posibilidad de volver al depósito, osea que no se lo echó de una, se vio toda su historia, su realidad, se le dio la posibilidad de volver al depósito y tampoco funcionó porque se lo buscó. Es distinto en otra empresa porque en otra empresa no funciona, sos un número y te vas. Todo este esfuerzo, y a Dimaco no le costaba nada pagar una indemnización. En cuanto a nosotros, nosotros lo veíamos, existe eso de los del depósito y los de adentro, para nosotros somos lo mismo, pero ellos por ahí sienten la diferencia. Tratábamos que no se sienta distinto, o</p>

		señalado “viste, volviste” (<i>cuando vuelve al deposito</i>) y fue lindo porque Cristi, la encargada del sector lo ha charlado mucho con él.
Trasmisión de valores	14	Después un día, en una semana que estábamos todos con los cables cruzados, Cristi llegó y dijo: “hoy me levanté y pensé que tenemos que generar hombre nuevos, no hombres viejos”. Y nosotros que sabemos nos dimos cuenta a que nos referíamos, no se si Silvana entendió. Cristi esta a full con EdC.

PROYECTO EMPRESARIAL		
Work Values	A	He dedicado días, una vez estuve casi una semana llamando por teléfono cliente por cliente (...) Yo una vez planteé por qué no se mandaba un mail. Y me dijeron, “no, porque cada uno es particular y cada uno tiene su historia”
Orientación estratégica	B	Para los clientes, porque cada cliente es único. Esa es otra de las grandes cosas, Dimaco es espacial, no es que hay un criterio de venta general, por decirte, no es que una bolsa de cemento esta a tal precio, es para vos está tanto, para un precio especial, para este que se le quemó el corralón bueno, vamos a ayudarlo con tal cosa. Entonces yo creo que trabaja para el cliente.
Políticas de gestión		
Organización del trabajo	C	También el hecho de que sea una empresa distinta tiene otras consecuencias, no hay una estructura de jerarquía. Y eso trae muchas dificultades a veces, porque faltan, a mi criterio, a veces límites. A mi criterio están todos muy contentos pero se está empezando a notar que se necesita parar y ver como se sigue. Ver si es necesario poner una persona a cargo, si es necesario cortar con algunos permisos que antes estaban, porque ya paso a ser una empresa muy grande. Cristina esta encargada del sector administrativo, Ricardo del sector de logística, Claudio de ventas; pero entre ellos tres no hay uno más que el otro o uno superior a ellos. Entonces por ahí nosotros le decimos algo a logística, pero logística...en eso falta.
Mecanismos de control	D	Con los horarios a veces hay muchos permisos, o con los mismos materiales: automóviles, el teléfono, el chateo, viste que son cosas que antes, bueno, tenías tiempo libre charlás...ahora tu tiempo vale, si vos no trabajás un minuto es algo que se atrasa.
Inducción	F	A mi me enseñaron del sistema viejo mis compañeros.
Evaluación de desempeño	H	Yo cuando tuve la reunión con Germán, el me hablo del desempeño mío, pero general no hay.
Capacitación y desarrollo	K	A mi me enseñaron del sistema viejo mis compañeros.
COMUNICACIÓN	CC	Teniendo dos oficinas hace que algunos estemos allá y otros acá. Hay comunicación pero falta. Creció tanto que cuando se separaron las oficinas se notó y se está recién logrando hacer este enganche entre los que es allá y acá. Porque hay mucha información que se necesita cruzada, y hablan todo el día.

		<p>Reuniones...del sector no, generales ha habido. Yo estuve en una sola que fue a fin de año, con un balance del año, Germán contó del crecimiento de la empresa, cómo había ido este año y que esperaba para el año entrante. Y después dijo “me gustaría escucharlos a ustedes” y se agradeció mucho porque había sido justo lo de Villa Urquiza, así que estaban todos muy contentos.</p> <p>Yo cambié mucho de trabajo, empecé en archivos, en septiembre, por un cambio interno me pidió para que venga acá. <u>Una charla de pasillo</u>, y vine. Después empecé a trabajar acá y habré hablado tres palabras, y hace poco fue mi primera reunión con Germán cuando me planteó para trabajar más horas, cambiarme de rol, fue la única charla empleada-jefe...porque antes era de pasillo. Después...nunca.</p> <p><i>(a través de que medios)</i> Del diálogo cara a cara. Llamados a la oficina. Y después tengo mucho contacto con Adrián, porque yo hago el trabajo que el hacía antes así que cualquier duda recurro a él. La comunicación de la empresa en general está empezando a mejorar, porque creo tanto que antes no existían los sectores. Estábamos en la misma oficina. Ahora es fundamental, porque es todo un circuito. Antes entre logística y administración no había comunicación, había muchas fallas. Que ahora ha mejorado. Y ahora está mejorando con la oficina del centro, que a veces manejamos una información acá y otra allá.</p> <p>A veces la falta de comunicación es por la información errónea. Por que al no haber una persona que esté encargada, uno toma una decisión y otro toma otra decisión, porque como no hay a quién preguntarle...entonces uno hace lo que le parece y el otro también y después se encuentran los errores. En cambio si hubiera uno al que de todos los sectores le preguntaran. Claudio (comercialización) arregla algo con el cliente; nosotros en nuestro sistema, en administración tenemos otra cosa. Entonces cuando llega la factura te dicen “pero yo arreglé con Claudio” y faltó comunicación. Creo que es típico de una empresa que en un año creció tanto.</p>
--	--	--

RELAC. CON EL ENTORNO	RR	<p>Por eso es un tema, porque cuando trabajás en facturación te matás, porque cada cliente es especial. Por decirte, cuando hay una aumento, me dan una lista que son páginas y páginas de clientes y tengo que llamar uno por uno, primero para avisarles que va a haber un aumento a partir de esa fecha y también para decirles el aumento, para algunos es general se aumenta un 2%, y para otros es un aumento de tanto. Que en otra empresa no te dicen que va a haber un aumento o no te llaman por eso. He dedicado días, una vez estuve casi una semana llamando por teléfono cliente por cliente.</p> <p>Muchos te agradecen, creo que se pactó de avisarles, no se muy bien.</p>
-----------------------	----	---

IMAGEN E IDENTIDAD

Valoración del personal	Im2	Hace poco hubo una situación que para todos fue difícil con un empleado. El chico este trabajaba en el depósito, se le dio la oportunidad de venir a la parte administrativa, no funcionó en la parte administrativa, se le dio la posibilidad de volver al depósito, no fue y se lo terminó echando. Imaginate que el chico trabajaba conmigo en la oficina, fue una situación re fea, había ambiente tenso. Yo ahí dije bueno, el flaco se lo terminó echando porque se lo buscó. No anduvo en la parte administrativa porque chateaba, hablaba por teléfono, hizo todo lo que no tenía que hacer y se le dio la posibilidad de volver al depósito, o sea que no se lo echó de una, se vio toda su historia, su realidad, se le dio la posibilidad de volver al depósito y tampoco funcionó porque se lo buscó. Es distinto en otra empresa porque en otra empresa no funciona, sos un número y te vas. Todo este esfuerzo, y a Dimaco no le costaba nada pagar una indemnización.
Clima interno	Im3	El hecho de que somos todos conocidos hace que por ahí tengamos otro ambiente más de amistad, como de “total no me dicen nada”. Pero después esta bueno, porque al ser el ambiente así podés charlarlo...creo que en otras empresas te la tenés que tragar.
Imagen de Dimaco	ImDimaco	La mayoría muy contento, es agradable, se nota que es una empresa distinta. La definiría como una gran familia, porque no le es indiferente a la empresa tu vida fuera de la empresa. Si hay una situación tuya, en la misma oficina si ves una mala cara le preguntas y paras de trabajar un minuto y se escucha al otro, eso es bien de una familia. Después por ejemplo se nota la diferencia entre los chicos de la oficina y los del depósito, por los uniformes por ejemplos; pero tratamos de que no se note. Los días de verano, un calor de morirse, nosotros con el aire y ellos afuera con el calor, tratar de llevarles jugo, gaseosa. Y eso lo hace una familia, a otro no le importaría; vos estas afuera te la bancás.

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	Mi único contacto con EdC es trabajar acá. Yo me veo trabajando de lo mío. Pero una vez, que fui de promotora a un encuentro escuche una experiencia de un centro de día y me dí cuenta que en todos los ámbitos uno hace EdC, no sólo en el contexto de una empresa.
Comunicación de la EdC.	EdC2	Del único que sé es el de Feliciano, que le están construyendo baños de material a familias humildes. Creo que es lo único que se. En la primera oficina que estuve, estábamos Cristina, Adrián y yo, y los tres ya sabíamos <i>(de EdC)</i> . Cuando entró Silvana se le contó algo, un poquito. A veces surgió una que otra charla. En la reunión de fin de año, que Germán contó que la empresa adhería a un proyecto que era EdC. Y explicó de las divisiones que se hacen del dinero. Pero no es que hablamos...

Entrevista 3, 2012

<p>HISTORIA: Identidad diacrónica</p>	<p>Hist.</p>	<p>Al principio estaba yo sola, con Constanza. El teléfono sonaba una vez cada dos horas. Todo se manejaba por teléfono, la logística era contactar al camión, que fuera a cargar a la planta y avisarle al cliente que iban a descargarle el cemento, nada más. Y organizar el pago después del flete, pero eso fue en los primeros tiempos. Después ya hubo que poner una persona exclusivamente para la parte de logística, encargada de conseguir los camiones, al ir aumentando la demanda de los clientes Germán salía a vender, y Hernán también en esa época, salían a buscar nuevos clientes. Y ahí ya empezamos a crecer un poquito más en personas. Yo me dedicaba a hacer todo lo que fuera bancos, los trámites afuera, y estaba Eric en logística. Adrián de cadetería. Adrián estaba en QueroRap, esta otra empresa que cerró, Adrián y la Noe, después QuesoRap cerró ellos se vinieron a trabajar con nosotros...Adrián empezó con la parte de cadetería, yo me empecé a quedar un poco más, y empecé a dedicarme más a los bancos y a los pagos de los proveedores. Cuando Hernán se va, Constanza quedó dos o tres meses, y después se fue porque también Hernán necesitaba a alguien en al otra empresa. Ahí fue creciendo de manera abismal la venta, muy rápido, así que ahí empezamos a incorporar gente, y ahí fue cuando entró Jorge. Él entró en la gerencia, porque Germán viajaba mucho, entonces había que tener una cabeza acorde a las situaciones. En eso entró otro chico que se empezó a encargar más de la parte administrativa, más de lo que era facturación, de todo eso que yo no tenía ni idea, que antes se ocupaba Germán, pero después tuvo que empezar a viajar y todo eso y se complicaba más. Y a medida que...se fueron creando cada vez más puestos de trabajo por la demanda. Por la incorporación de las otras cementeras, la cartera de clientes se fue impresionante como fue creciendo. Y ahora somos 21, de estar sola, a veces aburrida, no tenía nada que hacer en la oficina y limpiaba, 21.</p>
---------------------------------------	--------------	---

CULTURA CORPORATIVA		
<p>Valores</p>	<p>1</p>	<p>(...) no es solo el venir, trabajar, sino el estar atento al otro.</p>
<p>Comportamientos explícitos</p>		
<p>Trasmisión de valores</p>	<p>14</p>	<p>Y después se fue incorporando gente de afuera. También le dan la posibilidad a otro, no solo porque estas en esto de la EdC tienen que ser solamente ellos. Y los cambios los ves, en esa gente que no conocía nada, lo vas viendo.</p> <p>Hay cosas que Germán arregla con cada uno de los empleados, que vos cómo van encarando el trabajo desde otro punto de vista, no es solo el venir, trabajar, sino el estar atento al otro. Vos lo ves, como cambian, como entran todos así como muy estructurados, viste como muy nuevitos, y de a poquito se van soltando, ellos mismos van cambiando...creo que se va contagiando.</p>

PROYECTO EMPRESARIAL		
Work Values	A	Ha habido épocas que han sido muy duras, para todos, y uno viste...la política de la empresa es bancarlo lo más que se pueda, no cortarle la venta porque también lo estás perjudicando al otro.
Selección de personal	E	El tema de incorporar, de darle la posibilidad a todos (<i>de trabajar en Dimaco</i>), han pasado varios, hubo quienes han sabido aprovechar la oportunidad y quienes no; creo que esa apertura también hace crecer a todos. Hubo gente que no se adaptó (nunca supimos a qué) pero de los 21, 22 que somos fueron dos, tres. Pero después creo que es parte de eso, del dar la posibilidad a quién sea. En un principio éramos todos como muy conocidos, por lo general éramos todos de la obra (Focolares). Y después se fue incorporando gente de afuera (...)
RELAC. CON EL ENTORNO	RR	<p>Hay muchos clientes que están con nosotros desde el principio. Se quedan porque más allá del tema de la financiación, de lo que sea, es el trato que uno tiene con los clientes. Ha habido épocas que han sido muy duras, para todos, y uno viste...la política de la empresa es bancarlo lo más que se pueda, no cortarle la venta porque también lo estás perjudicando al otro; entonces yo creo que eso también hace que la gente siga eligiendo, respaldarlo y también darle una mano cuando también ellos están complicados, y después de última terminan siendo esos fieles clientes que te respetan como el primer día, te siguen bancando como el primer día. Hay varios clientes de esos viejos que siguen, que están y te siguen agradeciendo. Y después, bueno, vos pudiste ver lo que es el trato con algunos clientes, son más parte de la casa que clientes. O algunos proveedores también, allá sobre todo con las chicas más, porque ellas están en contacto más directo.</p> <p>Vos lo ves, como cambian, como entran todos así como muy estructurados, viste como muy nuevitos, y de a poquito se van soltando, ellos mismos van cambiando...creo que se va contagiando. Pero también con la gente que está cerca; del banco por ejemplo, ves como de a poco van cambiando su forma de tratar al cliente o a "Mónica", a "Agostina", creo que también ellos van notando todo ese cambio.</p>
IMAGEN E IDENTIDAD		
Valoración del personal	Im2	En cuanto a nosotros, ahora lo viste con el Adri, tuviste un ejemplo concreto (<i>lo aconsejaron sobre el modo más conveniente de pagar un auto, Germán intervino por él ante el banco</i>)
Imagen de Dimaco	ImDimaco	(...) respaldarlo y también darle una mano cuando también ellos están complicados, y después de última terminan siendo esos fieles clientes que te respetan como el primer día, te siguen bancando como el primer día. Hay varios clientes de esos viejos que siguen, que están y te siguen agradeciendo.

Entrevista 4, 2012

CULTURA CORPORATIVA		
Valores	1	La parte humana tiene mucha importancia.
Comportamientos explícitos		
Participación	2	Ella (<i>La encargada de área</i>) muchas veces me pregunta y resolvemos las cosas juntas o si yo le planteo algo, lo lleva a Germán y lo resuelve con él. Ella se encarga de comunicar lo que hay en nuestra área. (...) el mes pasado despidieron a un chico y me vinieron a informar que lo despedían y las causas. Yo no se si me correspondía o era una obligación que me entere pero estuvo bien saberlo.
Trasmisión de valores	14	Virginia dice que lo que tiene que no usa lo da y yo últimamente me sume a esta teoría y lo que tengo que no uso alguien lo va a aprovechar mejor. Si uno puede ayudar con poco, bienvenido, si estas empresas pueden ayudar con mucho, también.
PROYECTO EMPRESARIAL		
Work Values	A	Creo que lo importante es ser solidario, buen compañero, ayudar al que necesita, dar una mano, ayudar con la información. Trabajar en conjunto, ser organizado, prolijo porque eso ayuda al trabajo del otro.
Orientación estratégica	B	Se trabaja para el personal, para el cliente. No hay una sola cosa en específico.
Políticas de gestión		
Organización del trabajo	C	Yo con Germán no he tratado mucho porque yo recién estoy aprendiendo, me vinculo más con Cristina. Ella muchas veces me pregunta y resolvemos las cosas juntas o si yo le planteo algo, lo lleva a Germán y lo resuelve con él. Ella se encarga de comunicar lo que hay en nuestra área.
Selección de personal	E	Cuando tuve la entrevista con Claudio y Virginia, a pesar de que me dijeron que eran más horas de las que yo trabajaba antes, me gusto mucho porque, aparte de que me recalcaron que le daban mucha importancia a la parte humana, que ellos no se manejaban con publicidad. La mejor publicidad que tenían frente al cliente era el trato con el empleado. Y eso lo experimente.
Inducción	F	Virginia me presento a todos y me explico una parte de mi trabajo. Cargo las facturas de compra, cargo el Excel, hago la impresión. Entre Virginia y Cristina me explicaron todo lo que hago.
COMUNICACIÓN	CC	El tema comunicación es difícil porque es algo muy humano. A veces no la usamos como debemos. En esta empresa que crece rápido se va de a poco, se está ordenando. Lo que cuesta es la comunicación entre las personas. Hay cosas que por ahí no se hablan y son necesarias. Por ejemplo entre compañeros que hacen funciones relacionadas. Pero creo que va bastante encaminado. Se habla mucho de la comunicación entre las áreas.

		<p>Cristina reúne toda la información, la resume y es ella la referente frente a Germán.</p> <p><i>(¿Te enterás de los que pasa en otras áreas?)</i> Y yo no mucho, pero porque estoy hace poco también. Pero, por ejemplo, el mes pasado despidieron a un chico y me vinieron a informar que lo despedían y las causas. Yo no se si me correspondía o era una obligación que me entere pero estuvo bien saberlo.</p> <p><i>(Reuniones)</i> Yo tengo entendido que se hacen, no se cada cuánto. A fin de año se hablo mucho de lo que fue el año y de los objetivos para este año. Está bueno porque es cuando toda la empresa esta junta. De ahí se pueden sacar cosas buenas siempre.</p>
--	--	---

IMAGEN E IDENTIDAD		
Valoración del personal	Im2	Cuando tuve la entrevista con Claudio y Virginia(...)me recalcaron de que le deban mucha importancia a la parte humana, que ellos no se manejaban con publicidad. La mejor publicidad que tenían frente al cliente era el trato con el empleado. Y eso lo experimenté.
EdC en la empresa	Im4	Me parece bien dentro de las empresas que lo pueden hacer. Es una forma de distribuir un poco las ganancias. Se ve en todos lados que hay mucha gente que tiene un montón, y otra que no tiene nada. Y cada uno que puede está bien que lo dé.
Imagen de Dimaco	ImDimaco	<p>Cuando estaba en licencia por maternidad, me entero que necesitaban a alguien en DIMACO por mi cuñado, que es proveedor de acá. Me dijeron que era una empresa nueva, que se trabaja muy bien y que tiene perspectivas de crecer. Además conocían a Claudio (<i>empleado de Dimaco</i>) y siempre hablaba muy bien del clima de trabajo.</p> <p>Tiene muchas cosas que se escapan de las manos, como toda empresa en crecimiento, pero no es que no esté fuera de los objetivos organizarlo o solucionarlo, sino que creció mucho de golpe.</p>

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	De EDC se muy poco, casi nada.
Comunicación de la EdC.	EdC2	<p><i>(3 compañeros y un vendedor)</i> Me explicaron más o menos, se que está dentro del grupo de empresas de EDC y más o menos los objetivos. En la reunión de fin de año Germán contó lo que habíamos hecho y dijo los objetivos de este año, que incluía proyectos a corto y a largo plazo. También se hablo de la participación de las ganancias en donaciones que hace DIMACO, cuánto y en qué se utilizo.</p> <p>Cristina me contó de los congresos a los que fueron. Me dijeron que hay muchas empresas que hacen esto y que tiene un objetivo social. Me contaron de las reuniones que se hacen.</p>

Entrevista 5, 2012

CULTURA CORPORATIVA		
Valores	1	<p>Pero creo que Germán lo trasmite mucho esto del hacerte partícipe de hacerte sentir que no sos un número, que no trabajas por un sueldo nada más. Que atrás de todo también hay un fin de que vos te sientas digno, te sientas valorado, que seas, que realmente te realices acá adentro. A veces algunas cosas te cuenta entenderlas, y después de un tiempo se te va demostrando...</p> <p>Depósito de Santa Fe: dejó de funcionar pero había una persona encargada, era difícil mantener algo que ya casi no existía, se aguantó lo más que se pudo, hasta que consiguiera la jubilación, hará un mes dejo de trabajar pero ahora cobra el fondo del desempleo y ya en poquito tiempo se jubila.</p> <p>La relación esta por sobre las ganancias, sobre todo. Está bien, vendemos 10000 toneladas, pero estamos todos peleados, no importan las 10000 toneladas; pero si decís vendimos 10000 toneladas y todos nos podemos mirar a la cara y sonreírnos, eso es lo que importa.</p>
Comportamientos explícitos		
Toma de decisiones	3	<p>Personalmente yo muchas decisiones que Germán las toma, en su momento no las entiendo, o se las cuestiono y después pasa el tiempo y me doy cuenta que fue lo mejor que pudo hacer. yo tengo también la libertad, que no todos la tienen o todos la tenemos, pero también yo como que soy más frontal de decirle “no me parece esto” y a veces el otro te dice es por esto, esto y esto, y cuando el otro te lo dice, a veces no es que vos entendés completamente, pero bueno, creés.</p>
Resolución de conflictos	4	<p>(...)el caso de esta amiga, que la tuvimos que cambiar, él (<i>Germán</i>) planteó y dijo: “¿cómo solucionamos entre todos?”</p>
Liderazgo	5	<p>Mi opinión es que Germán no busca un líder para que sea el jefe de área, buscó a las personas que por ahí tienen la sabiduría o la paciencia o el carácter más adecuado, casi todos somos jóvenes, como joven muchas veces vos te pensás que te podés llevar el mundo por delante, y a veces la sabiduría de los años, o de la vivencia, no digo que el otro sea más viejo, pero al tener el otro una familia era como que logra que no todo el trabajo sea...no se...acá pasa algo y yo me doy cuenta que los que somos solteros reaccionamos de una forma, el que tiene familia reacciona de otra forma, porque es como que el trabajo no es todo, en el sentido que te morís si no sale esto; creo que Germán apunta a estas personas por esto, por el tema de que saben equilibrar, que saben ser “madre” y “padre” pero no esos que protegen, sino que educan, que es como el tutor, a mi entender. Porque después vos te das cuenta que hay personas que son como pilares en cada área, pero a la hora de ser referente no son los que...son los pilares, pero después el que coordina es otro, porque es el que hace como más de madre, de padre, tal vez no son los más viejos. Después por ejemplo Jorge, Jorge es una pieza fundamental para mí como gerente. Uno a</p>

		<p>veces está con una situación, entonces lo que él hace es tranquilizarte, ver, hacerte ver que a veces no es todo así. O va buscando la forma, el momento para hablar con Germán, o la forma para hablar con alguno. Muchas veces uno no lo tiene, o vas y te agarrás mal con la otra persona o esperas...</p> <p>(...) si nunca le decís va a hacer siempre lo que no le dijiste. Creo que es algo que Dimaco tiene que aprenderlo.</p> <p>Creo que es creer que realmente lo estas ayudando al otro, y para ayudarlo lo tenés que corregir, con todo el amor, no te digo mal, pero hablar las cosas. Para eso también tiene que haber ciertas personas, porque no es lo mismo decirlo de igual a igual, a que venga alguien que está, no digo sobre vos, no porque sea un jefe, sino porque tiene una visión más amplia.</p> <p>Hay cuestiones que molestan a todos y todos esperan que el otro lo diga. Y en eso pasa el tiempo. Porque no hay un departamento de RRHH, no hay una persona que nos sigue, que sepa que le pasa a cada una, que a veces es importante.</p>
Relaciones interpersonales	6	<p>Porque me ha pasado a mí y a otros también llegar y tenés ganas de llorar y el otro deja todo y te escucha. O tu mismo jefe que vas y le contás “mirá me pasó esto” y ver como lo podemos solucionar entre todos.</p>
Reglas y normas	7	<p>Si todos chatean y nadie dice nada, el otro lo hace. Y muchas veces esas cosas que no se dicen, que se dan por entendidas generan las molestias...que a veces a algunos le molesta a otros no le importa. Nadie te prohíbe nada acá.</p> <p>Hay cuestiones que molestan a todos y todos esperan que el otro lo diga.</p>
Distribución del espacio	8	<p>Acá ni yo ni Jorge tenemos una oficina, que somos los que venimos de afuera. Si vos querés llamar a alguien para hablar en privado no hay un espacio, los tenés que llamar a la oficina del centro, que muchos hacen eso ante alguna situación que pasa los citan de allá, o llaman ellos y le piden para hablar.</p> <p><i>(Depósito – Oficina del centro)</i> También el hecho de estar acá o allá crea una diferencia, que no se si es “tan” diferencia, pero ya la comunicación cambia. Antes pasaba algo y todos se enteraban. Ahora tenés allá-acá, se empieza a abrir el abanico y es más difícil también.</p> <p>Allá <i>(centro)</i> no hay problemas de tanta gente, no hay prácticamente hombres, el ambiente físico es otra cosa, estamos todos conectados. Allá vos hablás de un lado y el de la otra oficina te escucha. Acá <i>(depósito)</i> es como que está cada uno en su oficina, si vos no vas al otro el otro no viene. Son cosas que cambian la comunicación.</p>
Rituales y ceremonias	9	<p>En los cumpleaños compartimos el regalo, que tal vez son pavadas pero al de afuera, al que entra como</p>

		que lo descoloca. O el decir: vení tomate unos mates.
Actitud frente al error	13	<p>También a veces ese dejar pasar que las aguas y que las cosas pasen y el tiempo va decantando. Yo tal vez soy muy frontal, y si hay que decir las cosas yo voy y lo digo, como que el espera...entonces es como que a veces yo haría de otra forma, no es que está mal lo que el hace, sino como que somos los dos de diferente forma, y ...a veces también eso de que vos ves que el otro espera y te das cuenta que esperando el otro no es que espera, sino que le da tiempo a la otra persona para que se de cuenta, que si está desubicada se ubique, sin ir al choque.</p> <p>No se, a veces se corrige: si uno tiene más confianza se lo decís así nomás, con el que no tenés confianza dejás que las cosas pasen, se lo vas diciendo, o se lo decís de una forma que el otro no entendió, y después pasa...y creo que no es así, porque si a un hijo lo estás educando, si hace algo mal vos lo corregís, sino si nunca le decís va a hacer siempre lo que no le dijiste. Creo que es algo que Dimaco tiene que aprenderlo. Creo que es creer que realmente lo estas ayudando al otro, y para ayudarlo lo tenés que corregir, con todo el amor, no te digo mal, pero hablar las cosas.</p>
Trasmisión de valores	14	<p>Por ejemplo el último que entró, un chofer, el estaba re agradecido porque a él decía que a él nadie lo tomaba porque era gordito y más grande, y no viejo pero era mayor. Ya con el solo hecho de tomarlo yo creo que el se siente que no es “por ser gordito no tenés trabajo”...una pavada, después el decirle vos tenés que ir a este cliente, tratarlo bien, porque los chicos le dicen: “vos si pasa esto llamame”; el trato entre los empleados cómo es, el tratar de cubrirnos entre nosotros, el “si te pasa algo llamame que yo estoy”...a veces no es necesario decir “acá queremos que se cumpla esto” se va dando en el actuar. Después a veces decimos “mira nosotros tratamos de hacer esto”, en los cumpleaños compartimos el regalo, que tal vez son pavadas pero al de afuera, al que entra como que lo descoloca. O el decir: vení tomate unos mates. Porque me ha pasado a mí y a otros también llegar y tenés ganas de llorar y el otro deja todo y te escucha. O tu mismo jefe que vas y le contás “mirá me pasó esto” y ver como lo podemos solucionar entre todos. Creo que son valores que se van pautando, no hace falta decir la empresa quiere vivir esto, esto y esto. Después hay gente que no engancha y bueno...tampoco lo puedes obligar al otro.</p>

PROYECTO EMPRESARIAL		
Work Values	A	Vos tenés que ir a este cliente, tratarlo bien (...) los chicos le dicen: “vos si pasa esto llamame”; el trato entre los empleados cómo es, el tratar de cubrirnos entre nosotros, el “si te pasa algo llamame que yo estoy”.
Políticas de gestión		
Selección de personal	E	Por ejemplo el último que entró, un chofer, el estaba re agradecido porque a él decía que a él nadie lo tomaba porque era gordito y más grande, y no viejo pero era mayor. Ya con el solo hecho de tomarlo

		<p>yo creo que el se siente que no es “por ser gordito no tenés trabajo”...</p> <p>Ahora Germán casi no hace entrevistas para tomar personal, lo hacemos los que están más o menos encargados en ese área. Y si vos tenés más o menos en la cabeza los valores, la visión de la empresa, por ahí también es difícil de que vos digas “ese chico, esa chica siempre encaja” porque también es a veces buscar el perfil implica buscar a una persona que tenga algún valor. Como que vos tenés en la cabeza lo que él quiere, por eso está bueno el compartir (la EdC) .</p>
<p>Capacitación y desarrollo</p>	<p>K</p>	<p>A los chicos del depósito se les dio una. Creo que las capacitaciones son algo que faltaría. A los chicos del depósito se les dio, porque manejaban sin casco. Después de que vos le enseñás le podés decir “ponete el casco”, si antes no le das un por qué no le puedes exigir.</p>
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>CC</p>	<p>Si, nunca las escribimos puntualmente, estuvimos un tiempo con Agostina, Germán, viendo para escribirle. Yo se la misión y la visión que Germán tiene, y los objetivos que quiere. Después nunca se han plasmado. No se ha logrado en Dimaco el plasmar en papel.</p> <p>Tiene sus fallas. Más que nada, porque uno por el afán de querer solucionar todo...hay sectores en lo que si vos no comunicas conlleva un problema. Si de entrada el que tomo el pedido no comunicó bien lleva al final del proceso y hay algo mal porque pasaste mal o te olvidaste de pasar un dato, porque no le contaste al otro “paso tal cosa”, muchas veces pasa eso que falta la comunicación de cosas. Por el afán de yo querer resolver y no sobrecargarte a vos no te las cuento, no te las comunico, y después eso genera que un detalle yo me olvidé de decirtelo a vos, y justo yo no estoy y se hace un lío. Hoy nuestro problema de comunicación es que no logramos transmitir todo.</p> <p>Creo que es importante que cada uno logre hacer su trabajo pero también pensando en el otro. Si hablo con el cliente y me dice tal cosa, contarle al otro, llamarlo, tal vez al principio te lo paso y después vas filtrando realmente lo que va, pero lograr transmitir todo. Ya sea a través de un nuevo sistema, de una intranet, pero lograr que la información la tengamos todos, no solamente uno o dos: el que habló con el cliente, el que habló con el fletero. Porque después pasa por ejemplo que viene un cliente y no se como se arregló, porque la persona que arregló no comunicó y está de vacaciones, entonces ¿vos qué haces? Lo tenés que solucionar. Pero es una cuestión más que nada interna, de sentarnos y ver que hacer.</p> <p>Allá (<i>centro</i>) no hay problemas de tanta gente, no hay prácticamente hombres, el ambiente físico es otra cosa, estamos todos conectados. Allá vos hablás de un lado y el de la otra oficina te escucha. Acá (<i>depósito</i>) es como que está cada uno en su oficina, si vos no vas al otro el otro no viene. Son cosas que cambian la comunicación.</p>

		<i>(Reuniones)</i> Estaban pensadas, últimamente no se están haciendo por una cuestión de tiempo. Sino se llega a la reunión cuando hay algo que resolver. Por eso está bueno ir resolviendo las cosas o ir viendo las cosas.
--	--	---

RELAC. CON EL ENTORNO	RR	Claudio nos hacía el mantenimiento de los equipos, primero iba y miraba, después ya se instalaba a tomar mate. Me acuerdo un día que no me andaba la impresora y lo llamé y era una pavada... y me dice cuando necesiten a alguien teneme en cuenta... Donde yo estoy no me siento bien, y acá se los ve a todos más que conformes... Eso que el veía de afuera, lo que le contábamos de EdC.
-----------------------	----	---

IMAGEN E IDENTIDAD		
Identificación con la empresa	Im1	No es que me quiera meter en todo, es que tantos años yo la empresa la quiero como si fuera mía.
Valoración del personal	Im2	Pero creo que Germán lo trasmite mucho esto del hacerte partícipe de hacerte sentir que no sos un número, que no trabajas por un sueldo nada más. Que atrás de todo también hay un fin de que vos te sientas digno, te sientas valorado, que seas, que realmente te realices acá adentro. Depósito de Santa Fe: dejó de funcionar pero había una persona encargada, era difícil mantener algo que ya casi no existía, se aguantó lo más que se pudo, hasta que consiguiera la jubilación, hará un mes dejo de trabajar pero ahora cobra el fondo del desempleo y ya en poquito tiempo se jubila.
Clima interno	Im3	(...) los chicos le dicen: “vos si pasa esto llamame”; el trato entre los empleados cómo es, el tratar de cubrirnos entre nosotros, el “si te pasa algo llamame que yo estoy”.
EdC en la empresa	Im4	Yo veo a otros empresario y totalmente distinto, la empresa, la forma de tomar decisiones, y participar de cada uno acá adentro...en otras empresas no existe...pero también tiene sus riesgos, tiene sus contras y sus pro.Yo creo que Germán tiene muy en claro que es lo que quiere, él no trabajo para él, él trabaja por el proyecto. Sino Dimaco sería totalmente otra cosa.
Imagen de Dimaco	ImDimaco	<i>(Los encargados)</i> Germán apunta a estas personas por esto, por el tema de que saben equilibrar, que saben ser “madre” y “padre” pero no esos que protegen, sino que educan, que es como el tutor, a mi entender. Porque después vos te das cuenta que hay personas que son como pilares en cada área, pero a la hora de ser referente no son los que...son los pilares, pero después el que coordina es otro, porque es el que hace como más de madre, de padre, tal vez no son los más viejos. (...)y creo que no es así, porque si a un hijo lo estás educando, si hace algo mal vos lo corregís, sino si nunca le decís va a hacer siempre lo que no le dijiste. Creo que es algo que Dimaco tiene que aprenderlo.

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	<p><i>(Empleados comprometidos)</i> Creo que le ayuda a la empresa, porque el empresario también tiene errores, esta bueno que el empleado lo vaya ayudando, o le vaya diciendo “me parece que acá la pifiaste”, “acá está mal, acá está bien”. No en todas las empresas es posible decir esto. También es más fácil cuando hay una situación difícil, apoyarse.</p> <p>A mi me ayuda la EdC a no perder esa idea que tiene Germán, a no perderla yo también, “trabajo no para hacerlo rico a Germán, a la empresa, sino que trabajo obviamente para vivir yo pero también para contribuir a que esto sea mejor, para que el ambiente en el que trabajemos todos nos tratemos bien”.</p>
Comunicación de la EdC.	EdC2	<p>(...)en la toma de decisiones, en el compartir.</p> <p>Hoy por hoy tal vez no los conocen los nuevos, los últimos que entraron, pero si, todos, porque a todos se les fue contando; también ha cambiado mucho, al principio pasaba algo de EdC y todos estábamos alertas. Y después pasado el tiempo...</p> <p>El ambiente te lleva a adherir, que vos por más que no quieras te va a llevar a adherir, todos conocen, después cada uno es libre también, acá nadie va a obligar a ... y los chicos creo que todos saben, hasta los choferes conocen algo, tal vez los últimos no, pero también se busca el momento de contarles. Hasta a los clientes se busca la forma de contarles, los vendedores saben, dos de ellos siempre participan, hay encuentro y los invitamos ellos van, como que de a poco se va tratando de difundir un poco más.</p> <p><i>(Importancia de comunicar la EdC)</i> Para el personal si, porque esta bueno que sepan que la empresa tiene “este fin”, me parece importante que sepan que la empresa adhiere a tal proyecto, porque sino piensan “el dueño se hace rico a costa nuestra”. Entonces es importante que ellos sepan que están colaborando a construir...si se ayuda con este dinero a construir baños, que sepan; por ejemplos para fin de año Germán nos juntó a todos, a los choferes, algunos clientes, proveedores, y nos contó. Esta bueno porque realmente vos te sentís parte...</p> <p>Con los clientes, proveedores, se va viendo; no es que todos necesitan saber, yo creo que a veces es mucho más concreto el actuar, el manejarte con el otro que el ir a decirle.</p> <p>Lo que hay que hacer, me parece a mí, con los proyectos sociales, es abrirlos, comunicarlos más porque tal vez el otro no se sintió que puede hacer algo, talvez sintió como que se lo contó nada más (<i>se le informó</i>) al proyecto, y no que el pude ir, por decirte, que Rubén pueda agarrar y decir “bueno, yo voy el fin de semana a Felicianos y llevo los pisos”, pero eso es también es una maduración de todos.</p>
Grupo de empleados EdC	EdC4	<p>A veces me exige el doble... en lo personal me ayuda a ser un poco mas abierta, para mi 2+2 es 4, como que me ayuda a tratar de entender que la relación esta por sobre las ganancias, sobre todo.</p>

Entrevista 6, 2012
Modalidad grupal

CULTURA CORPORATIVA		
Comportamientos explícitos		
Resolución de conflictos	4	A-Si pasa algo en el depósito, lo arreglamos entre los que estamos en el depósito, si vemos que no podemos, que ya se tiene que derivar a otra persona, le decimos a Ricardo, y Ricardo le comunicará a Germán. Pero tratamos de ayudarnos nosotros, y si podemos directamente lo resolvemos nosotros.
Liderazgo	5	A- (...) Ricardo también, te hacen sentir cómodo desde el primer día.
Relaciones interpersonales	6	A- Se nota que no hay competencia entre ninguno, porque sino entra uno nuevo y no le enseñás nada. En cambio acá no. B- Hace dos semanas nos juntamos y comimos unos choripanes. Acá porque era lo más cómodo para todos. Una reunión informal, porque justamente habían entrado chicos nuevos a la tarde, entonces para conocerlo y de paso juntarnos. Siempre tratamos de hacer algo para conocernos afuera del ambiente de trabajo. La otra vez fuimos a Villa Urquiza un fin de semana largo. A- Fue toda la empresa con la familia.

PROYECTO EMPRESARIAL		
Políticas de gestión		
Organización del trabajo	C	B- Ricardo vendría a ser el encargado, y el puente entre Germán y nosotros. Es nuestra conexión entre depósito y logística.
Mecanismos de control	D	A- Capaz que se nos controla y nosotros no nos damos cuenta, pero no sentimos la presión como en otros lados que capaz te ven sentado y te retan o te dicen algo... Acá además nosotros mismos nos controlamos...no hace falta que vengan a decirnos que tenemos que hacer esto, lo otro. Por ahí cada tanto paramos un ratito, y después seguimos, no es que estamos una hora, media hora sentados. B- Yo no siento que se nos controla. A-Por ahí trabajas más tranquilo y todo.
Selección de personal	E	B- A mí me entrevistó Claudio. Me pareció bien. Yo vine así nomás, porque me recomendó Ricardo. Vine sin curriculum a ver que onda, y re bien, me escucharon. Me dejaron claras las pautas de cómo era

		el trabajo.
Inducción	F	(Y cuando arrancaron a trabajar, ¿quién les explicó todo, cómo se hacían las cosas?) B- A mi me explicó el chico que estaba antes. Todo, hasta el detalle más chiquito. A- (Valores) Por lo menos a mí fue lo primero que me dijeron. Cómo era la empresa, el trato con los empleados, y después como trabajaron. Después me preguntaron que idea tenía. Yo dije...es como todo, primero te pintan una cosa y después...pero esto era así.
Higiene y seguridad	I	A- Hay medidas de seguridad, hay precauciones que de por si hay que tomar con las maquinarias. Después los botines, casco, la ropa de trabajo...alejar a las personas si están trabajando. Y si llega a faltar algo, guantes por ejemplo, le decimos a Ricardo y enseguida se consigue.

COMUNICACIÓN	CC	A-(...)Por ahí cada tanto paramos un ratito, y después seguimos, no es que estamos una hora, media hora sentados. (...) B- y en ese descanso por ahí te puedes comunicar cosas que se tienen que hacer a futuro, “va venir este camión, cargalo acá...”, comunicar cosas propias del trabajo (organizarse).
--------------	----	---

IMAGEN Y AUTO-IMAGEN		
Identificación con la empresa	Im1	B- Por lo menos a mí me abrieron las puertas si necesitaba algo, ya sea plata o lo que sea, lo que me esté pasando que lo comunique que iban a ver la forma de arreglarlo. Yo estoy seguro que si necesito algo se los voy a pedir a ellos. A- Si alguno tiene un problema o tiene que hacer un tramite, no tienen problema en decirte “si andá. Cuando puedas vení y después completás las horas”. Por ejemplo eso.
Valoración del personal	Im2	B- Eso es otra cosa que tienen, vos le pedís algo para trabajar y enseguida te dan, no te hacen esperar. Y hasta si pedís un paquete de galletitas para tomar mate también te van a traer...no es que te van a decir: “no, ponete a trabajar y después tomás mate”; pero con responsabilidad.
Clima interno	Im3	A- Re cómodo, no pensé que iban a ser tan amables, desde el primer día que entre ni una queja. B- Venís y sabes que vas a tener un día bueno. Rodeado de esta gente. Sino si al principio ni bien venís te querés ir... o estas esperando el horario de salida porque decís “no aguanto más a esta persona”... O- A mi me pasaba eso cuando estaba en mi anterior trabajo, ya entrabas y ya sentías la mala onda y todos se llevaban mal. Y acá te dan ganas de trabajar porque está bueno el ambiente.
EdC en la empresa	Im4	B- Está bueno, mientras que no descuide a los empleados. No te digo “figurar”, pero si vos haces otra cosa en otro lado afuera y vos ves que los operarios están mal, o hay muchos problemas en la empresa,

		como que primero tenés que ocuparte de adentro y después de afuera, pienso yo. Así como estamos nosotros, me parece re bien que vaya.
Imagen de Dimaco	ImDimaco	B- Yo me siento bien, conozco a la mayoría de las personas que trabajan acá. Cuando me plantearon el tema del trabajo, como era y todo...fue dándose así, lo que me dijeron y lo que es ahora es lo mismo. El trato re bien, desde el jefe hasta el operario. Muy agradecido con el trabajo.

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	B- Y te digo más, nos hemos querido, no te digo involucrar así a fondo, pero siempre acá se rompen un par de bolsas de cemento entonces nosotros decimos bueno “llevála allá”, o guardala que por ahí se puede usar en lo de Feliciano.
Comunicación de la EdC	EdC2	A- En la reunión que hicieron, tipo balance, para ver como había ido el año, las ventas, ahí comentó algo Germán. Comentó que tenían un lugar al que estaban ayudando...eso es lo que más o menos escuché. B- Yo estaba en la reunión pero no me sonaba lo de EdC. Pero si se lo que habla él, que es en Feliciano; hay un barrio y Dimaco brinda ayuda ahí. Ahora ya asocié y me parece bueno que esté ayudando. A - Yo ni sabía que las empresas hacían eso...

Entrevista 7, 2012

CULTURA CORPORATIVA		
Valores	1	Mi objetivo es recibirme que me cuesta tanto, y este menor tiempo de trabajo me ayuda. Acá me dijeron: “trabajá menos horas, pero te tenés que recibir”, les interesa la vida de uno. Y eso me gusta porque te ayuda a sentir que les importás.
Comportamientos explícitos		
Toma de decisiones	3	Son los que toman las decisiones, pero los encargados charlan, nos consultan a nosotros.
Resolución de conflictos	4	<i>(Reuniones)</i> Si pasa algo puntual, para resolver algo sí. Pero lo primero que hay que hacer es tratar de que las personas estén predispuestas. Y también Germán tiene que contribuir, a veces su personalidad no ayuda mucho, es decir, favorece en algunos aspectos pero por ahí él tiene que ir y sentarse y charlar, pasar por otra oficina y charlar.
Liderazgo	5	La diferencia en el trato que tenemos tanto con Jorge como con Germán que vos no sentís que te están sobrando o te quieren pisar todo el tiempo. Vos charlás con ellos y es como hablar con cualquier otro compañero. Ahora están los coordinadores que tienen características especiales, no son soberbios, no son de levantar la voz, son comprensivos, no son de imponer. Sí, más por sus cualidades que por sus capacidades. Algunos no sabían como cerrar una cuenta, pero como personas tenían capacidades increíbles, que sabían manejar un grupo.
Relaciones interpersonales	6	Pero siempre dentro de un clima armonioso, lindo. Obviamente que tenemos peleas y cosas que no nos gustan de alguno pero siempre se charla todo entre todos. Y hay veces que se complica, porque uno si esta mal en alguna cosa, esta mal en todos los ámbitos. Entonces como se toma muy en cuenta la parte personal e importa como uno esta influye. A mí me decían ¿Qué tanto te preguntan cómo estás? Porque alguien que viene de afuera le parece raro. Después te acostumbrás. Es algo de EdC, son todos buenos, divinos, alegres. Sale mucho a flor en el trabajo lo que a uno le pasa afuera y se pierde ese tiempo en resolver, en charlar lo que a uno le pasó afuera y en ese día ya sabés cómo manejar el trabajo.

PROYECTO EMPRESARIAL		
Orientación estratégica	B	Y, yo lo veo como una acción social. Nunca lo vi como “trabajamos todos para ser más”. Yo veo los proyectos que se llevan adelante gracias a las utilidades que producimos. Incluso lo sentimos también como ayuda propia porque a nosotros también nos han ayudado, por ejemplo: si queremos comprar un

		<p>auto o una moto que no llegamos nos han ayudado. Obviamente, después hay que devolver, pero no es lo mismo que pedirle prestado a un banco. Yo lo veo como que es más social.</p> <p>Todo el fin último es producir utilidades, pero acá es necesario pero no es el objetivo máximo.</p>
Políticas de gestión		
Organización del trabajo	C	No hay cargos jerárquicos sino coordinadores.
Mecanismos de control	D	Y otra diferencia es con los mismos compañeros, que no son la “típica cultura argentina” de chanta, de decir “¡No está el jefe, vamos!” “¡ah! Déjalo para mañana”. No. Es como que todos tratamos de responsabilizarnos por nuestro trabajo y hacer que los otros también se responsabilicen.
Selección de personal	E	Ahora están los coordinadores que tienen características especiales, no son soberbios, no son de levantar la voz, son comprensivos, no son de imponer. Sí, más por sus cualidades que por sus capacidades. Algunos no sabían como cerrar una cuenta, pero como personas tenían capacidades increíbles, que sabían manejar un grupo.
Inducción	F	Bueno, cuando uno queda después de la entrevista le cuentan, pero no todo. Le dicen como nos manejamos, que pretendemos, pequeñas cosas. Después los propios compañeros te cuentan. Siempre te cuentan mientras vos quieras saber, tanto del funcionamiento de la empresa como de EDC.
Motivación e incentivos	G	Una de las cosas que medíamos era como medías la utilidad de los empleados, y acá no tenemos eso. No hay una medición para cada sueldo. Hay normas que establece el convenio de empleados de comercio, pero después es el esfuerzo, las ganas. Eso lo van viendo y en relación a eso es el sueldo.
Distribución de funciones	M	Se genera un conflicto y no sabés a donde ir. A partir de eso Germán decidió poner estos encargados. Pero con el tiempo tomaran su forma, todavía no está muy definido el cargo. Para centralizar los problemas, la comunicación. Generalmente son Cristina, Virginia y Ricardo.
COMUNICACIÓN	CC	<p>Hay fallas. Yo creo que también es por las características de las personas y porque cada vez la empresa va creciendo y cada vez hay más empleados. Entonces se torna más complicado. Es muy importante porque hay fallas y por ahí vienen los problemas.</p> <p>Cuando yo entré no había nada escrito, se sabían, se compartía. Lo que organizamos fue escribir los valores, los objetivos, fui preguntando. Lo inicié yo. Les dejaba propuestas escritas, me escribían a mí. Y así fuimos sacando. Me habían tomado como “¿esta calculín que viene a hacer acá?” porque acá no había nada, pero yo lo hice. Uno lo estudia en la facultad y piensa que todas las empresas lo tienen, pero acá no había nada. Es importante. Tanto para alguien que no conoce y viene de afuera como para los empleados, que cada tanto lo vean y no pierdan de vista los objetivos. Lo bueno sería que este en el ingreso o lo hagamos circular entre todos. Si, todo eso surgió de todos los que estaban en un principio.</p>

		<p>Antes se hacían reuniones periódicas, el tema es que se hacían muy largas pero no todos participaban. Algunos no estaban dispuestos a cambiar y siempre eran los mismos los que hablaban. Habría que retomar esas reuniones que implicaban a veces perder un mediodía de trabajo pero servían. Se hablaba de que estaba pasando, que se proponía cambiar, que nos pasaba. Nos encontrábamos todos juntos.</p> <p>Pero la comunicación es algo que se tiene que practicar todo el tiempo. No sólo reuniones sino todo el tiempo. Me parece muy a favor el tiempo que tenemos para hablar entre nosotros. Y eso lo facilitan mucho. Sabemos que charlar entre nosotros va a ser bueno. No cuestionamos si algunos compañeros se quedan charlando un rato porque sabemos que eso ayuda.</p>
--	--	---

IMAGEN E IDENTIDAD		
Identificación con la empresa	Im1	<p>Incluso lo sentimos también como ayuda propia porque a nosotros también nos han ayudado, por ejemplo: si queremos comprar un auto o una moto que no llegamos nos han ayudado. Obviamente, después hay que devolver, pero no es lo mismo que pedirle prestado a un banco.</p> <p>Después en cuanto a situaciones que yo he tenido, por ejemplo: la escuela del nene, que uno tiene que faltar, que se enfermó, que no viene la niñera, salir media hora antes. Cosas así, si vos las charlas, acá no hay ningún problema. Uno se siente como en deuda entonces trabajas mejor o te quedás un rato más. Acá no estamos esperando la hora de salir para irnos porque detestás estar acá. Yo todo el tiempo me siento como en deuda. Entonces noto que haces mejor las cosas que en otras empresas.</p>
Valoración del personal	Im2	<p>Cuando estaba en el otro puesto, se complicaba, se hacía mas tarde y yo soy madre soltera. Por ahí donde estaba antes termine explotando. Me preguntaron qué me pasaba y me largue a llorar. Empecé a acusar a todos de no trabajar como se debía. Y somos toda gente joven que le falta madurar pero que no traemos otros vicios. Quería renunciar. Y ellos me hicieron pensar bien la decisión, me ofrecieron pagarme un mes más mientras buscaba otro trabajo. Y después pensaron entre los encargados y me preguntaron cuánto tiempo podía trabajar. Les dije un poco menos, 6 horas y me ofrecieron eso. Entonces me pusieron en mi puesto actual. Antes yo me obsesionaba mucho y como era el final de la cadena me ponía nerviosa porque tenía que exigirle mucho a mis compañeros. Ahora están los coordinadores que tienen características especiales, no son soberbios, no son de levantar la voz, son comprensivos, no son de imponer.</p> <p>Mi objetivo es recibirme que me cuesta tanto, y este menor tiempo de trabajo me ayuda. Acá me dijeron: “trabajá menos horas, pero te tenés que recibir”, les interesa la vida de uno. Y eso me gustó porque te ayuda a sentir que le importás.</p>
Clima interno	Im3	<p>Ese clima lo ayudan a crear Germán y Jorge, porque si ellos no dejaran que uno vaya a hablar con una</p>

		<p>compañera que está mal, o que esta triste, no sería ese el clima. Es como que te ayudan a que vos vayas construyendo relaciones lindas.</p> <p>Pero hay momentos lindos y momentos tensos. Y como en la empresa los sentimientos y lo que a uno le pasa esta todo a flor de piel, influye.</p>
Imagen de Dimaco	ImDimaco	<p>No sé, tiene algunas características que tiene la familia. Lo veo mucho con Jorge que tiene una personalidad muy pasiva, de escucharte, de aconsejarte, es como un padre que soluciona la mayor parte de los problemas que hay con los empleados.</p> <p>(...)entre los mismos compañeros formar como una familia, ayudarnos, charlarlo.</p> <p>Germán no es muy de hablar tanto con nosotros, es más reservado, se complementa con Jorge. Jorge es más padre. Siempre lo sabe todo. Te da un consejo o algo y da en la tecla. Y siempre dice: “hay que practicar la paciencia”.</p>

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	<p>Yo por mi formación, no me vería acá, tal vez me vería en una actividad como la de Germán. Teniendo mi propia empresa. Me dolería perder el contacto, con EdC y con la gente de acá.</p> <p>Yo fui criada con una mirada no tan económica de la vida. Y esto es lo que me gusta, uno quiere ayudar o algo y no sabe cómo, no tiene plata, y no sabes cómo, quizás no te llenan otras formas.</p> <p>Yo por ahí tengo algunos proyectos que le planteo a Germán, pero capaz que algún promotor adentro de la empresa faltaría para coordinar y llevar a cabo el proyecto.</p> <p>Para él es más fácil porque llama a algunos empresarios, proveedores y le dicen “¿cuánto necesitás?”. En cambio uno no tiene los recursos, si preguntas a algún conocido, te dicen “bueno, puedo hacer empanadas” o “me voy a Feliciano a construirlos”.</p>
Comunicación de la EdC.	EdC2	<p>Acá siempre un ratito nos dedicábamos a charlar, yo preguntaba y preguntaba. Y cada tanto nos juntábamos y charlábamos de lo que era EDC, como se iba a trabajar. Organizado por nosotros.</p> <p>Cada tanto Germán nos avisa de algún curso. También llega la revista CN y todos la miramos, no tanto por obligación. Y después, si hay un congreso, siempre se organiza y siempre paga la empresa.</p> <p>Pero lo bueno es que uno va multiplicando esto. Cuando volvés de los congresos venís empapado, porque es distinto a charlar, leer, ver en Internet cosas de EdC y otra es vivirlo. Germán siempre nos</p>

		<p>regala libros de EDC, y eso hace que lo comuniquemos. Venís tan empapado que te dan ganas de contarlo, a un amigo, a alguien de otra empresa.</p> <p>Si, cada tanto, Germán nos dice como va con algo, o si quieren participar. Ahora había un proyecto de hacer unos baños en Feliciano. Nos comentó. Yo pregunté como iba y me dijo que ya se había construido la mitad.</p> <p>Bueno, cuando uno queda después de la entrevista le cuentan, pero no todo. Le dicen cómo nos manejamos, que pretendemos, pequeñas cosas. Después los propios compañeros te cuentan. Siempre te cuentan mientras vos quieras saber, tanto del funcionamiento de la empresa como de EDC. Si uno es curioso, pregunta y te terminas enterando cómo es EDC. Pero depende, hay empleados a los que no les interesa por más contentos que estén con la forma de trabajo.</p>
Red internacional EdC	EdC3	<p>(Congresos) Y es como que te cambia. Yo le pongo mucho sentimiento. Yo vine cambiada, con un montón de ganas de hacer cosas... pero después te bajas un poco. Volvés a la rutina. Por ahí lo que haría falta es algún impulso más.</p>
Grupo de empleados EdC	EdC4	<p>Después en las reuniones que organizamos después de Brasil organizamos cada tanto con los jóvenes y una vez al mes llamamos a un empresario de la zona y de ahí le hacemos preguntas y hablamos sobre los proyectos.</p>

Entrevista 8, 2012

CULTURA CORPORATIVA		
Comportamientos explícitos		
Toma de decisiones	3	<p>Sí, pero Jorge esta más en el centro, no llega tanto al depósito. Como se dividió en dos lugares, no se llega y nosotros no tenemos autoridad suficiente para tomar decisiones. (...) es que yo puedo tomar decisiones administrativas pero se necesita alguien que pueda tomar decisiones más generales, de otros sectores. A veces pasa algo en general y hay que tomar muchas decisiones que no se pueden tomar a las apuradas.</p> <p><i>(¿Cómo tomás las decisiones?)</i> Yo lo consulto con Germán. Lo veo con él. Nos estamos queriendo organizar. Es todo muy nuevo, incluso nosotros. Yo no tengo dos años de antigüedad aún.</p>
Resolución de conflictos	4	<p>Después siguió chateando todos los días, lo cambiaron de sector y le dieron varias oportunidades hasta que lo terminaron despidiendo. Dimaco es muy generoso pero también es exigente. Yo me siento tranquila porque le dimos todas las oportunidades para ayudarlo. Él decidió no responder. Si hubiera respondido, Dimaco le hubiera dado la posibilidad.</p>
Liderazgo	5	<p>No está tan determinado, es sobre todo para ayudar, más que “líder” nosotros decimos el “referente” no es que soy la jefa, es para que los empleados tengan una persona a la que recurrir. Muchas veces ayudo a hacer cosas que no hice nunca pero juntos lo tratamos de resolver. Me parece, igualmente, que en Dimaco falta la figura de alguien con más autoridad. (...) una autoridad a la que le podamos plantear los problemas que se generan en cada sector. Germán no llega tanto a esos problemas. Sí, pero Jorge esta más en el centro, no llega tanto al depósito. Como se dividió en dos lugares, no se llega y nosotros no tenemos autoridad suficiente para tomar decisiones.</p> <p>No como autoridad de mando-obediencia,(...) Falta alguien a quién se le puedan plantear cosas de todos los días para resolver juntos también.</p> <p><i>(Autoridad)</i> Si, yo creo que falta y lo que me llama la atención es que somos los empleados los que la pedimos. Varios pensamos que se necesita esta exigencia para que le marquen los errores, para crecer. Falta la autoridad que ponga límites. EDC no quiere decir ser buenos, es más que esto.</p>
Relaciones interpersonales	6	<p>Se evita todo el tiempo el enfrentamiento, la idea es ayudarnos para crecer, de mejorar todos. Se ha logrado una buena comunicación entre los sectores que mejoro mucho el trabajo.</p>
Reglas y normas	7	<p>No es fácil. Me parece por esto que falta una autoridad. Alguien que te ponga más los límites. Que</p>

		<p>pregunte por qué se llegó tarde. Eso además ayuda a crecer. Sí, creo que no hay reglas claras. A algunos empleados se les exige porque tenés confianza o lo conocés, pero a veces a otros no se les dice nada. Algunas personas tienen malas mañas que las tienen incorporadas, y como compañeros no te sale ir a corregir.</p> <p>Para mí una reunión sería muy importante. Germán y Jorge con reglas claras. Esto sí, esto no.</p> <p>Nosotros por ejemplo venimos de una educación que no necesitamos trabajar con alguien que nos ponga límites, llegamos y trabajamos. En cambio mucha gente no lo ve así, cree que puede venir y hacer cosas personales, o tomar decisiones unilateralmente. Hoy, por ejemplo, vamos a tener una reunión con Germán para ver algunas cosas y preguntarle sobre los límites de la autoridad de algunos empleados.</p> <p>Poner las cosas en claro evita roces innecesarios.</p>
Actitud frente al error	13	<p>Nos paso con un empleado que se pasaba el día entero chateando. Yo lo observaba pero no tenía el mandato de Germán de decirle algo. Pero yo sentía que alguien le tenía que llamar la atención, alguien le tenía que ayudar a ver su error. Lo llamé, le dije y reconoció su error. Después siguió chateando todos los días, lo cambiaron de sector y le dieron varias oportunidades hasta que lo terminaron despidiendo. Dimaco es muy generoso pero también es exigente. Yo me siento tranquila porque le dimos todas las oportunidades para ayudarlo. EL decidió no responder. Si hubiera respondido, Dimaco le hubiera dado la posibilidad.</p> <p>Algunas personas tienen malas mañas que las tienen incorporadas, y como compañeros no te sale ir a corregir.</p> <p><i>(Autoridad)</i> Si, yo creo que falta y lo que me llama la atención es que somos los empleados los que la pedimos. Varios pensamos que se necesita esta exigencia para que le marquen los errores, para crecer. Falta la autoridad que ponga límites. EDC no quiere decir ser buenos, es más que esto.</p>

PROYECTO EMPRESARIAL		
Work Values	A	Lo que más se valora es la responsabilidad. Yo por ejemplo trabajo menos horas que los demás, pero él está contento porque logro hacer lo que me pide, y me lo dice. Si vos cumplís, te da la libertad de salir antes, de hacer trámites, todo se puede hablar. Pero tenés la exigencia de hacerlo bien. No importa el tiempo sino la calidad.
Orientación estratégica	B	Para mí tiene varios objetivos: 1) para generar trabajo, para todos nosotros; 2) generar ganancias para

		ayudar a más personas, esto sobre todo lo tiene en cuenta Germán. Y, si, creo que se trabaja para darle mayor bienestar a todos los empleados.
Políticas de gestión		
Organización del trabajo	C	<p>A mí me parece que nos falta una organización estructural. No como autoridad de mando-obediencia, sino para organizarnos mejor. Yo intento estar al servicio de los empleados, ese es mi rol de autoridad, pero siento que falta una autoridad más para ver juntos. No corresponde llamar todo el tiempo al dueño porque a él no le corresponde. Falta alguien a quién se le puedan plantear cosas de todos los días para resolver juntos también.</p> <p>Sí, pero Jorge esta más en el centro, no llega tanto al depósito. Como se dividió en dos lugares, no se llega y nosotros no tenemos autoridad suficiente para tomar decisiones.</p> <p>Si, hemos crecido y se ha separado muy bien “logística”, “venta” y “administración” pero a su vez, trabajamos muy juntos. En la administración hemos intentado ayudar a logística. Se cometían errores y se trasladaban a nosotros entonces los ayudamos a hacer las cosas bien y hemos logrado mejorar el trabajo de ambos sectores, siempre si se va con paciencia y buena intención.</p> <p><i>(Objetivos comunes)</i> Si, se charla pero no tenemos los espacios. Mi sector se organiza así: juntos vemos que le toca a cada uno, hacemos una lista y a fin de mes vemos que todos los objetivos se hayan cumplido. Nosotros nos organizamos así. A veces hay cosas que nos ayudamos entre todos.</p>
Mecanismos de control	D	<p>La libertad que yo siento, la relación con Germán, que es el dueño, o con los gerentes, te sentís libre. En otros lados sentís que te controlan, que te quieren encontrar la falla, el error y acá no, la empresa la llevamos juntos. Están los cargos pero la empresa es también parte mía.</p> <p>Me parece que hay mucha confianza pero que también se abusan de la confianza. Esta la confianza para ser más flexible con los horarios si se necesita pero algunos, no todos, se abusan de eso. No es fácil. Me parece por esto que falta una autoridad. Alguien que te ponga más los límites. Que pregunte por qué se llego tarde. Eso además ayuda a crecer.</p> <p>Nosotros por ejemplo venimos de una educación que no necesitamos trabajar con alguien que nos ponga límites, llegamos y trabajamos. En cambio mucha gente no lo ve así, cree que puede venir y hacer cosas personales, o tomar decisiones unilateralmente. Hoy, por ejemplo, vamos a tener una reunión con Germán para ver algunas cosas y preguntarle sobre los límites de la autoridad de algunos empleados.</p>
Inducción	F	Cada vez que entra alguien, le enseñamos los compañeros.

		(...) se lo deja un poco sólo al que ingresa. Yo cuando entré, un día me dijeron todo y después me organice como pude. Me parece que habría que formar un poco más y acompañarlo.
Motivación e incentivos	G	<p><i>(Repercusión de la división de los tercios)</i> Yo creo que sí, porque te incentiva a trabajar, te da más ganas porque haces el esfuerzo para ayudar a los más necesitados. Más allá de lo económico, sabes que estás ayudando a la sociedad.</p> <p>Yo le he pedido que reconozca de alguna forma a ciertos empleados. No tal vez económico, pero que le reconozcas que está haciendo las cosas bien, así como le indica cuando lo está haciendo mal. Por ejemplo: que llame a los empleados y los incentive a seguir adelante. Y a Germán le cuesta mucho hacer eso por su personalidad. Y el empleado está feliz. Eso ayuda a trabajar con más entusiasmo. También ha hecho reconocimiento económico.</p>
Evaluación de desempeño	H	Lo vamos haciendo todos juntos, el sector.
Capacitación y desarrollo	K	Hay rotación de puestos, a algunos no les gusta. Pero la empresa intenta sacar de cada uno lo mejor.
Distribución de funciones	M	Si, hemos crecido y se ha separado muy bien “logística”, “venta” y “administración” pero a su vez, trabajamos muy juntos. En la administración hemos intentado ayudar a logística. Se cometían errores y se trasladaban a nosotros entonces los ayudamos a hacer las cosas bien y hemos logrado mejorar el trabajo de ambos sectores, siempre si se va con paciencia y buena intención.

COMUNICACIÓN	CC	<p>Bien, muy bien, estamos muy comunicados. Siempre se pasan las informaciones para que estemos todos al tanto.</p> <p>Poner las cosas en claro para evitar roces innecesarios. A veces Germán no se entera de todo. Nosotros queremos que haya reuniones más frecuentes.</p> <p><i>(Área comercialización)</i> Y yo particularmente trabajo mucho con él porque nuestras actividades están relacionadas. Él siempre está un poco al tanto de todo lo que pasa, porque ha pasado por el resto de los sectores, pero no es que todos los sectores estamos al tanto de lo que decide Claudio. Es un sector que no está abierto, debe comunicarse. Pasan cosas que no nos enteramos y después te cae la información. Conmigo habla mucho.</p> <p><i>(Objetivos comunes)</i> Si, se charla pero no tenemos los espacios. Mi sector se organiza así: juntos vemos que le toca a cada uno, hacemos una lista y a fin de mes vemos que todos los objetivos se hayan cumplido. Nosotros nos organizamos así. A veces hay cosas que nos ayudamos entre todos.</p>
--------------	----	--

IMAGEN E IDENTIDAD

Identificación con la empresa	Im1	<p>La libertad que yo siento, la relación con Germán, que es el dueño, o con los gerentes, te sentís libre. En otros lados sentís que te controlan, que te quieren encontrar la falla, el error y acá no, la empresa la llevamos juntos. Están los cargos pero la empresa es también parte mía.</p> <p>Esta reunión se la pedimos junto con Ricardo. Son temas del depósito donde hay más movimiento. Es para ver como seguimos, nosotros queremos mejorar la empresa y que el clima de trabajo sea agradable.</p>
EdC en la empresa	Im4	<p>Lo más importante para mí es, junto con mis compañeros de trabajo, tratar de generar “hombres nuevos”, me toca más esa parte. Tal vez haciendo correcciones que es más difícil, crear el clima de trabajo, ayudar al otro a ser responsable. No es fácil, somos todas personas adultas, venimos con mañas, o recién están empezando a trabajar y generar el clima es lo más importante.</p> <p><i>(Repercusión de la división de los tercios)</i> Yo creo que sí, porque te incentiva a trabajar, te da más ganas porque haces el esfuerzo para ayudar a los más necesitados. Más allá de lo económico, sabés que estás ayudando a la sociedad.</p>

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	<p>Para mí significa mucho, cuando se planteo esto de EDC en 1990 yo estaba haciendo la experiencia en O'Higgins y yo quede impactada y quería jugarme el todo por la EDC. Cuando surgió la oportunidad de trabajar en Dimaco lo que más me entusiasmaba era participar de EDC.</p>
Comunicación de la EdC.	EdC2	<p>Para fin de año nos juntamos todos y Germán contó de qué se trataba EDC, muchos no sabían nada y ahí se enteraron. En nuestro sector varios conocemos, hemos ido a encuentros y van enterándose en el día a día.</p> <p><i>(Taller de prosocialidad)</i> Yo creo que eso hizo muy bien. Yo creo que cualquier formación de valores para el personal suma. Muchos no saben nada de EDC. Cualquier curso nos vendría bien a todos.</p> <p>No sé si a todos, pero nos han mostrado los proyectos. También en la reunión de fin de año nos han contado.</p>
Red internacional EdC	EdC3	<p><i>(proyectos de otras empresas)</i> Y si, a veces te enterás. Igualmente me gustaría saber más, de forma más directa.</p>

Entrevista 9, 2012

CULTURA CORPORATIVA		
Comportamientos explícitos		
Relaciones interpersonales	6	<p>La relación entre ellos y entre nosotros es como que somos una familia; no tenemos diferencias, tenemos buenos diálogos, buenos contactos, por ahí uno anda mal y le preguntan “che, que te pasa”. Entre todos buscan una solución para que nos sintamos bien en la empresa. Tanto el jefe, Germán, Jorge, Cristina, Paola (la chica que estaba acá también), son gente que, en pocas palabras, por más que ellos estén sentados en una oficina son uno más de nosotros. Ellos si tienen que venir a embolsar, a estar acá con nosotros, lo hacen. No hacen diferencia para nada.</p> <p>En villa Urquiza fuimos con toda la familia a la despedida de año. Ahí se conocieron todos. Fue una experiencia inolvidable, mi señora me dijo que jamás se había encontrado con gente tan buena. No lo conocía a mi patrón, a Germán, y yo le decía, vas a ver que cuando lo conozcas es una persona más, igual que nosotros. Y fue así, el se unió a nosotros, andaba con nosotros, lavaba los platos, todo... Después hemos compartido muchos asados, hace poquito hicimos unos choripanes acá en el depósito, comimos, jugamos al truco, para compartir, charlar.</p>
Actitud frente al error	13	Tenemos buena comunicación entre los compañeros. A todos los compañeros siempre les digo nunca te metas abajo del montacargas, más vale lo hacemos despacito...

PROYECTO EMPRESARIAL		
Políticas de gestión		
Organización del trabajo	C	Si tengo una inquietud se la comunico a Ricardo. Y los de la oficina le dicen a Ricardo si nos tienen que decir algo.
Inducción	F	Yo tenía algo de conocimiento, y cuando yo entré, conmigo estaba Gonzalo. Él me enseñó y después lo poco que se lo fui aprendiendo solo. Y después de ahí lo que se lo transmití a los otros chicos.
Higiene y seguridad	I	Tuvimos una reunión, nos hicieron una capacitación sobre manejo de autoelevadores. Aparte yo trabajé mucho tiempo en Acindar, y allá teníamos todo el tiempo simulacros. Todo nos lo da la empresa, lentes, guantes, zapatos de protección, protectores auditivos...
Capacitación y desarrollo	K	Tuvimos una reunión, nos hicieron una capacitación sobre manejo de autoelevadores.

IMAGEN E IDENTIDAD		
Identificación con la empresa	Im1	El esfuerzo que hago todos los días de ir y venir desde Recreo, Santa Fe... todos me dicen: que sacrificio que es, y si, y me encanta, me encanta el trabajo. Hay veces que estoy en casa y extraño,

		quiero estar acá. Además de que no soy para estar quieto.
Clima interno	Im3	Hace un año y 5 meses que estoy en Dimaco, la verdad que he trabajado toda la vida, bajo muchos patrones, pero como la empresa Dimaco, jamás he encontrado compañeros y patrones tan buenos como son ellos.
EdC en la empresa	Im4	Muy bueno. Que una empresa tan grande como es Dimaco... Germán cuando el nos trasmitió lo de EdC yo no lo podía creer. Mucha gente no hace lo que el hace. Él tiene y lo que tiene dona. Yo en mi casa a mi familia siempre le digo "él es uno más, si se tiene que poner alpargatas se pone". Nosotros a veces nos miramos porque el viene de alpargatas, pantalón corto, está con nosotros. Cosas que otras personas no lo hacen, porque teniendo una moneda se piensan que son más. Germán teniendo lo que él tiene no se compara. Viene come asado, toma del mismo vaso. Y lo que hace es muy pero muy bueno y Dios esas cosas las ve.
Imagen de Dimaco	ImDimaco	La relación entre ellos y entre nosotros es como que somos una familia; no tenemos diferencias, tenemos buenos diálogos, buenos contactos, por ahí uno anda mal y le preguntan "che, que te pasa". Entre todos buscan una solución para que nos sintamos bien en la empresa. Tanto el jefe, Germán, Jorge, Cristina, Paola (la chica que estaba acá también), son gente que, en pocas palabras, por más que ellos estén sentados en una oficina son uno más de nosotros. Ellos si tienen que venir a embolsar, a estar acá con nosotros, lo hacen. No hacen diferencia para nada.

Entrevista 10, 2012

PROYECTO EMPRESARIAL		
Políticas de gestión		
Mejora de procesos e innovación	J	(...) ahora el sistema nuevo es otro lío más (haciendo referencia al “lío” que generó en la organización interna el crecimiento de la empresa)
Distribución de funciones	M	Creo que Germán está desbordado.
COMUNICACIÓN	CC	En el área venimos con problemas de comunicación. No circula la información entre nosotros ...y varias veces terminamos discutiendo por eso.
IMAGEN E IDENTIDAD		
Identificación con la empresa	Im1	(...)Todo esto me genera tal gratitud hacia la empresa que me hace trabajar lo mejor que puedo. O tratar de pedir los permisos solo cuando son necesarios, por ejemplo para hacer trámites...porque te sentís como en deuda con la empresa.
Valoración del personal	Im2	El hecho, por ejemplo, de que te respeten los horarios es ya importantísimo, porque me puedo organizar con mi hijo, con otras actividades. Ir a una reunión de padres, a un acto del colegio, en el otro trabajo era impensado, y yo pensaba “no se puede”. En Dimaco pude empezar a hacer esas cosas, que son importantes. Poder compartir con mi hijo...la relación que tenemos ahora es impagable. Todo esto me genera tal gratitud hacia la empresa que me hace trabajar lo mejor que puedo. O tratar de pedir los permisos solo cuando son necesarios, por ejemplo para hacer trámites...porque te sentís como en deuda con la empresa.
Imagen de Dimaco	ImDimaco	Cuando yo arranqué hace 4 años éramos 6, de repente empezó a entrar gente y gente...un depósito otro depósito. Puede ser que ahí se armó todo el lío... y ahora el sistema nuevo, otro lío más. Yo venía de un trabajo donde trabajaba muchas horas, casi no podía estar con mi familia, llegaba y sólo quería dormir. Yo ya había trabajado con Germán en Federal, y él me había dicho que cualquier cosa lo llame. Yo sabía que en Paraná le estaba yendo bien, llame. , me dijo más o menos como era la empresa, y nos mudamos. El primer día llegué y Germán me presentó a los que estaban...y cuando entro en la primer oficina me impactó que en el escritorio estaban Moni de un lado, Virgi del otro, y en el medio un mate y un plato con galletitas. Ahí dije: “esto es distinto”.

LA COMUNICACIÓN DE LA EDC		
Implicación con la EdC	EdC1	En el área venimos con problemas de comunicación. No circula la información entre nosotros...y varias veces terminamos discutiendo por eso. Yo soy de carácter fuerte, de responder enseguida y en un momento se armó una pelea fea. Después de esa vez me propuse dejar pasar, no discutir mal, y esperar a que se soluciones, a que en algún momento empiece a mejorar la comunicación. Por eso cuando Germán me dijo: “¿Querés ir al congreso de EdC?, yo le dije enseguida que si, para que me ayude, me de fuerzas para llevar esta situación.
Comunicación de la EdC.	EdC2	Después de un tiempo trabando me invitan a un congreso de EdC y para mí fue...todo lo que decían yo lo había vivido en la empresa, me quedé fascinada y empecé a ir siempre que pude y a tratar de vivirlo.

Dimaco, su historia

**Elaborado por Agostina Milocco en colaboración con Germán Jorge.*

DIMACO S.A. comenzó a trabajar desde fines de 2004, vendiendo cemento. Comenzaron con muy poco capital y gracias al equipo de personas que lo integran y a la continua reinversión de utilidades pudieron avanzar. La empresa vendía a pequeños corralones; lo novedoso era que no había distribuidoras dedicadas solo a la venta mayorista de materiales para la construcción.

Actualmente, DIMACO comercializa en mayor medida a Corralones y en menor proporción a empresas constructoras, siendo una de las empresas distribuidoras mayoristas más importantes del rubro (mas del 30% de mercado de Entre Ríos).

Esta empresa adhiere a los principios de  economía de comunión, destinando el 30% de las utilidades al proyecto. Actualmente, 800 empresas en el mundo adhieren, orientando sus ganancias a la promoción de los necesitados, al desarrollo de la empresa y a la formación de personas a la “cultura del dar”.

La Economía de Comunión, es un proyecto económico, que nace en el ámbito del Movimiento de los Foculares, después de 40 años de llevar una vida que se fundamenta en la fraternidad universal, donde las personas se comportan como hermanos entre sí con la esperanza de contribuir a un mundo mas unido, donde se desarrolle, una cultura típica: la cultura del dar.

De ahí nace la idea de aumentar las entradas dando vida a empresas puestas en manos de personas competentes, capaces de hacerlas funcionar con eficacia para obtener ganancias.

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

La empresa no realiza actividades de Marketing directo, ni utiliza el proyecto de Economía de Comunión para sacar provecho de ello. Creen y se focalizan en la difusión de sus actividades con el “boca en boca” y de las actividades de promoción que realizan los corredores que visitan a los clientes actuales y potenciales para ofrecerles sus productos.

La empresa busca continuamente tener buenas relaciones humanas con los empleados, clientes y proveedores en primer plano. Aumentar sus utilidades con el fin de generar fuentes de trabajo y ayudar a los clientes internos y externos a que crezcan.

Un **valor** de la empresa es: tener vínculos fraternos con clientes (I y E) y proveedores.

El ejercicio económico de DIMACO es del 01/08 al 31/07 de cada año.

Actualmente, la integran 22 personas que comparten íntegramente y totalmente esta filosofía de vida, sin que esto implique participar en el Movimiento de Focolares o en los encuentros de EdC.

Si bien los principios y valores son compartidos por las personas que trabajan dentro de la empresa, también son transmitidos hacia los demás actores integrantes de la empresa: clientes y proveedores.

DIMACO posee un Capital Suscripto e Integrado de \$ 750.000,00, dividido en 150 acciones, las cuales las poseen la Sra. Claudia Marcela Torrens (50%) y el Sr. Germán Miguel Jorge (50%) y un Patrimonio actual de \$ 6.356.701,13; casi el doble del patrimonio del ejercicio económico anterior.

Alrededor de 150 clientes integran la cartera, fluctuando en el tiempo su composición. Entre ellos se encuentran Corralón El Federal, Corralón Rondeau, Prestucol, Mundo Construcciones, José Eleuterio Pitón, Sergio Persi, Nestor Ivan Szczech y Luis Losi, entre Otros.

Entre nuestros grandes proveedores se encuentran Loma Negra, Cementos Avellaneda, Holcim Argentina, Acindar, AcerBrag, Vicente Albors, Prestucol, ParexKlaucol y Losa Olavarría, entre otros.

Los productos que comercializamos en forma exclusivamente mayorista son: cemento, cal, pegamentos, ladrillos, hierros, tejas, pisos, alambres y clavos.

**Ponencia de los empleados de Dimaco en la Asamblea Internacional de EdC
realizada en San Pablo, Brasil, entre el 25 y el 30 de mayo de 2011.**

Somos parte de una empresa Argentina, ubicada en la provincia de Entre Ríos, ciudad de Paraná. “Dimaco S.A.”, es una distribuidora de materiales para la construcción. Es una empresa joven que funciona desde el 2005. Cuenta con un plantel de diecinueve integrantes, de diferentes edades, formaciones y compromisos.

El presidente de la empresa fue el primero en adherir al proyecto de EdC, y en este momento participamos la mayoría del personal. Al ser una empresa en constante crecimiento, la incorporación de nuevo personal hace que lleve un tiempo llegar a todos y transmitir de qué consta el proyecto de EdC.

Desde que conocimos “esta forma” de trabajar, la vida laboral y el clima que se genera es contagioso; inclusive en nuestra vida personal. Igualmente cabe destacar que las relaciones dentro de un grupo tan amplio puede conllevar a malos entendidos, ya que todos tenemos diferente manera de pensar, expresar ideas u opiniones. Para salvar estas diferencias tratamos de dialogar asiduamente y ponernos en el lugar del otro; aunque hay situaciones que no se llega a un consenso.

En un momento particular, nos encontramos con situaciones muy tensas dentro de la empresa, entonces nuestros directivos nos invitaron a participar de un taller de pro-socialidad. El mismo consistía de diferentes juegos. Uno de ellos era un “juego de citas”, en el cual nos encontrábamos con aquellos compañeros que más nos costaba relacionarnos, y le decíamos la parte positiva y negativa del otro; esto fue algo difícil, ya que era mirarlo al otro de frente y en la verdad decirle: “en esto te estás equivocando”, “tal día me trataste así”, “me parece que deberías cambiar tu forma de decir las cosas”; hasta inclusive nos costaron algún par de lágrimas.

Dimaco nos brinda a los empleados a parte de un trabajo digno, una contención general ante nuestros problemas personales. Muchos de nosotros hemos pasado por situaciones difíciles de la vida, donde hemos tenido que ser contenidos y escuchados; esta contención la encontramos en nuestros compañeros de trabajo, lo cual no solo nos gratifica como persona, sino que también repercute en las tareas laborales diarias.

Algunas experiencias para compartir:

- Uno de nosotros cortó con su novia y su humor no era bueno, no tenía ganas de trabajar, estaba triste y demás; al poner en común esto que sentía con sus compañeros fue mucho más sencillo llevar adelante la situación. Ayudó no solo a la realización correcta de su trabajo, sino también a construir esta gran familia, en la comprensión de que el otro puede tener malos días y que en ese momento necesita más de nuestra ayuda para cumplir eficientemente el trabajo.
- Una compañera estaba pasando por una situación difícil, entonces a modo de estrategia, pero sin pensarlo, nos turnamos para hacerle compañía, inclusive los fines de semana.

- Era el cumpleaños del hijo de una de las chicas, la cual no tiene familia en la ciudad de Paraná. Cuando algunos nos enteramos, compramos un regalo que al terminar la jornada de trabajo, le dimos la sorpresa en su casa, compartiendo un agradable momento.
- Actualmente trabaja en la empresa una mamá que hacía diez años que no trabajaba fuera de su casa. Este empleo le significó una ayuda personal y familiar, ya que con el sueldo puede realizar una serie de importantísimos estudios médicos que necesita su esposo.
- Uno de nosotros, conoció Dimaco SA en un taller de Dirección y Gestión para empresas, por lo que concurrió reiteradamente para recaudar información sobre su estructura y funcionamiento. Fue sorprendente encontrarse con un lugar que le transmitió paz y con un empresario distinto a los demás, ya que todas las respuestas típicas de las otras empresas, acá eran atípicas: sin estructura formal jerárquica, sin diferencia de cargos, con un fin principalmente social y no económico; inclusive le llamó la atención que siendo una empresa que no destina dinero mensualmente para la realización de marketing, tenga diariamente más clientes nuevos y satisfechos.
- A la mayoría de los integrantes, nos ha facilitado préstamos personales para mejorar nuestra calidad de vida o urgencias económicas, tal es el caso de un chofer que necesitaba comprar cubiertas para su camión y se le prestó el dinero.
- También los clientes y proveedores se dan cuenta que hay algo diferente, por ejemplo los transportistas se sienten cómodos y prefieren cargar en Dimaco y no en las cementeras, siendo que las mismas tienen más comodidades que nosotros. Creemos que la diferencia es el trato que le damos y como nos interesamos por ellos, ya sea en la puntualidad del pago, en el diálogo o en la rapidez de la carga.
- Al abrir el depósito era necesario tomar personal, fue cuando surgió la posibilidad de tomar a una persona con antecedentes penales para darle una nueva oportunidad. Hoy día, es uno de los más responsables y cuidadosos, que tenemos en el depósito.
- Se necesitaba tomar una persona más para la coordinación de logística y depósito. Había dos situaciones: la primera era que uno de los chicos del depósito podía tomar ese puesto; la segunda conocíamos a una persona que había quedado sin trabajo y era padre de familia. Se evaluaron las alternativas y se decidió darle el trabajo a esta persona. Para evitar malos entendidos, se tomó la precaución de charlar con el chico del depósito comentándole la decisión y explicándole las causas. Este comprendió y agradeció, confesando que se había sentido un poco dolido.
- El presidente de la empresa compró mercadería a un cliente que no cumplió con el pago a término de su cuenta corriente. Cuando éste entregó la factura de la deuda a Dimaco, German tomó la misma actitud “de no pagar a término”. Al ver esta situación, uno de los empleados le dijo que debíamos actuar diferente, ya que no era la forma que él había elegido de vida. Con esto nos dimos cuenta que también el empresario, necesita de nuestra comunión para mantenerse en este camino.

- Para concluir con las experiencias vividas: un fin de semana, todos concurrimos a un complejo con nuestras familias, donde compartimos guitarreadas, asados, juegos y momentos de diálogos. Esta es una de las características de Dimaco: “nosotros la sentimos propia”, no solo porque se genera un clima familiar dentro de la misma, sino porque incluimos a nuestras familias.

Hoy seguimos experimentando esta linda forma de trabajo, tratando de funcionar como un verdadero equipo, dejando de lado las individualidades y recomenzando diariamente.

Lineamientos generales para operar una empresa de EdC

** Elaborado por la comisión internacional de EdC y otros empresarios. Versión en revisión.*

La Economía de Comunión (EdC) es un movimiento económico y social a nivel internacional, conformado por ciudadanos, obreros, académicos, estudiantes, organizaciones y gente en necesidad que trabajan a distintos niveles y con diversas herramientas para transformar diariamente, junto a muchas otras expresiones de la sociedad civil, la economía de mercado en un ámbito más humano donde el vivir, el trabajar y el amar sea un lugar de comunión en libertad. La columna vertebral de estos esfuerzos son las empresas de EdC que se comprometen a poner en práctica los siguientes principios y lineamientos de gerenciamiento y así influenciar sus decisiones cotidianas con los valores universales de libertad, igualdad, fraternidad y comunión y al mismo tiempo trabajar dentro de las estructuras del mercado. La piedra fundamental de las operaciones comerciales es la búsqueda de la comunión con los empleados, al prestar particular atención a su salud, a su bienestar y desarrollo, y así establecer, sostener y promover relaciones éticas con cada empleado, proveedor, cliente y miembro de la comunidad local, como con el gobierno y los sindicatos. Los siguientes Principios y Lineamientos, la Misión, Visión y Valores para las empresas EdC ponen de relieve las prácticas positivas llevadas adelante y vividas por la red de empresas EdC en todo el mundo.

Misión

Promover y vivir una cultura del dar y de la justicia social desde empresas animadas con los valores universales de libertad, igualdad, fraternidad y comunión, para aliviar la pobreza y alentar la auto-sustentabilidad, a través de una re-distribución igualitaria y la puesta en común de recursos y necesidades.

Visión

Construir una sociedad y una economía de mercado más justa y humana, en la que “no haya nadie en necesidad”.

Para llevar a cabo esta visión, en nuestras organizaciones:

- Cada persona reconoce la responsabilidad compartida de construir una comunidad de trabajo de mutuo respeto.
- Escuchar con apertura es un componente clave, y el involucrar y dar poder a los demás son acciones usadas para extraer de cada persona sus potencialidades y talentos, para construir una comunidad de trabajo desde nuestra diversidad.
- Los talentos, capacidades y recursos compartidos de nuestra gente crean algo que es más grande que la suma de nuestras partes.

Ya que el centro de nuestras organizaciones son las personas, trabajamos conjuntamente para alcanzar a cubrir las necesidades de nuestros clientes y de nuestros accionistas, al tiempo de devolver a la sociedad y a nuestras comunidades locales, siempre conscientes del bienestar de otros y del bien

común.

VALORES FUNDAMENTALES

Compartir recursos

Las empresas de EdC creen en la puesta en común voluntaria de las ganancias y para satisfacer las necesidades de la sociedad y crear una redistribución equitativa de los recursos a nivel global en una atmósfera de solidaridad y reciprocidad. La red a nivel global de EdC activamente comparte la vida de quienes se encuentran en la pobreza, comenzando con los que están más cercanos y tienen más relación con nosotros. Esto facilita el hecho que el sostén financiero llegue puntualmente a la falta de alimento, habitación, vestimenta, cuidado médico y empleo. El objetivo del compartir los recursos es lograr que la gente alcance su auto- sustentabilidad. Este compartir es personal y pone en relación, y es el puntapié para un mayor diálogo y re- evaluación. Al mismo tiempo, el énfasis de una empresa EdC es también la “creación de nuevas riquezas”, antes de distribuir la riqueza. El sueño del empresario EdC es llegar a ser un “creador” de nuevos cheques de pagos, no meramente un cortador de “tajadas” de cheques ya creados y dados. De hecho, estamos convencidos que hoy en día, la herramienta más importante para eliminar la exclusión y privación en el mundo, no es la redistribución, sino la nueva creación de riquezas involucrando directamente a los desfavorecidos en este proceso. Sin esto, cualquier ayuda financiera puede terminar en ser mero asistencialismo y paternalismo, lo opuesto al espíritu y a la cultura de comunión.

Relaciones

La EdC cree en la construcción de organizaciones sanas y cohesivas con relaciones sólidas, basadas en el mutuo respeto, cuidado y con una abierta comunicación entre los ejecutivos, gerentes y empleados, y con clientes, proveedores, con miembros de la competencia, y del gobierno, así como con la gente en necesidad y con la comunidad que nos rodea. La base de nuestros esfuerzos –el principio de la reciprocidad- está llevado adelante con acciones en las que todos son protagonistas y co- responsables. Promovemos la difusión de una ‘cultura del dar’ y el sentido de ‘comunidad’ al poner a la persona humana al centro de nuestras empresas, viviendo esta filosofía centrada en la persona, y llevando a cabo talleres y programas de capacitación para que otros estén al tanto de este modelo empresarial.

Lugares de Trabajo

La EdC trata de crear ambientes participativos dentro de los lugares de trabajo, al promover el trabajo en equipo y alentar la innovación, la creatividad, armonía, belleza y responsabilidad. Dedicamos tiempo y recursos a la implementación de políticas que construyan y recompensen esta actitud.

Comunicación

La EdC considera que la comunicación debería ser el don de sí mismos. Vemos a la comunicación

como la base de la confianza que construimos con cada uno, y el resultado de la integridad con la cual hacemos nuestro trabajo. El fruto de esta confianza es la comunicación, sin temor a represalias.

Trabajamos para comunicar con claridad valores fundamentales y ambientes de trabajo que sean abiertos, honestos y hospitalarios. Cuando la crítica es constructiva, expresada abiertamente y con responsabilidad, se vuelve una herramienta para mejorar la calidad de nuestra estructura de gestión, de la toma de decisiones y de la misión. Este ambiente alienta y sostiene la mejor contribución de cada persona y el florecimiento de cada uno y de todos.

Ética y Valores

La EdC cree en la adopción y consecución de las más altas normas éticas, aún en situaciones en las que tal actitud es difícil y aún heroica. Reconocemos la dignidad inherente a cada persona y la necesidad de ajustarnos a todas las leyes y reglas, legítimas y justas, así como a la protección del medio ambiente y a la contribución del Bien Común, con el pago de los impuestos.

PRINCIPIOS Y CREENCIAS PARA OPERACIONES COMERCIALES GESTION Y OPERACIONES INTERNAS

Los propietarios de empresas que hacen parte de EdC se ajustan a un estilo de vida de comunión como valor fundamental de la organización. Esta elección impregna el modo con el cual las empresas EdC dirigen a su gente y a sus operaciones; este estilo de vida influye el modo con que las empresas organizan la producción y el servicio, e infunden una sensibilidad especial a la eficiencia, a una toma de decisiones participativa y a un espíritu de trabajo en equipo. Las empresas claramente presentan objetivos claves y definen todas las principales funciones y posiciones dentro de la organización para transmitir roles y responsabilidades. Todos los aspectos de la empresa son evaluados de modo transparente, prestando particular atención a la calidad de las relaciones entre todos los actores involucrados, con acciones sugeridas a todos los niveles para la mejora y beneficio de toda la empresa.

La persona está puesta al centro de la Empresa EdC. Los propietarios hacen un constante esfuerzo para evaluar los talentos de cada trabajador, favoreciendo la creatividad, su toma de responsabilidad, el crecimiento de su competencia profesional, su habilidad para llevarse bien con todos y su participación en la definición y el logro de los objetivos de la empresa. Considerando la situación de cada persona como propia y haciendo todo esfuerzo posible, se proporcionan modos explícitos de ayuda para quienes se encuentran en dificultad personal y profesional.

Los objetivos de nuestras decisiones de inversión y de nuestros planes comerciales se hacen en un equilibrio entre restricciones financieras y económicas de corto plazo y el sustentamiento y crecimiento a largo plazo. Una empresa EdC se gerencia de modo que promueva conseguir y compartir las utilidades apuntando al logro de tres objetivos igualmente importantes: el primero, hacer crecer y sostener la empresa; el segundo, ayudar a la gente necesitada para que logre salir de la

actual situación, comenzando con aquellos en estrecha relación con la EdC; y el tercero, para la difusión de la cultura de comunión más allá de la red EdC.

Al gestionar la empresa y al hacer crecer las relaciones internas con y entre los empleados, nosotros propietarios de empresas EdC nos ajustamos a una específica serie de principios fundamentales.

- Tenemos una alta estima y pasión por nuestro trabajo. Consideramos al trabajo como una expresión de nuestra humanidad y una vocación, así como una parte importante de quienes somos como seres humanos y una significativa contribución para vivir una vida que tenga sentido.

- Encontramos sentido al darnos a nuestros colegas, a nuestros clientes, a quienes se encuentran en necesidad, y a todos los que vienen en contacto con la empresa, incluyendo a la competencia.

- Disfrutamos del desafío de reunirnos como un grupo de gente para lograr un objetivo común. No tenemos temor a revelar nuestros límites o nuestras deficiencias, de modo que nuestro éxito sea un signo de nuestra sincera interdependencia entre todos, y para poder mejorar como personas y como empresas.

- Compartimos tanto nuestras habilidades como nuestras necesidades en un espíritu abierto de cooperación, para que los objetivos de nuestro trabajo se logren con la contribución de todos, yendo más allá de nuestras limitaciones individuales. Estamos convencidos de que trabajamos verdaderamente cuando trabajamos “por”, “junto” y “gracias” a los demás.

- Valoramos el éxito del equipo por encima del logro individual, reconociendo que el auténtico éxito surge solo cuando el éxito individual y el del equipo van de la mano, pero considerando a la vez que la supervivencia y el bienestar de todos dependen de nuestra habilidad de juntarnos para un propósito común.

- Encontramos el tiempo para conocer personalmente a cada uno, para poder comprender el contexto único de cada uno, sus talentos y dones. Esto requiere tomarse el tiempo de escuchar las experiencias e historias de vida de cada persona, nuestras situaciones familiares y nuestros sueños y deseos personales.

- Tratamos a todos con igual dignidad y respeto.

- Reconocemos que las actividades laborales muchas veces causan dificultades, pero nos damos cuenta que pueden ser oportunidades para un crecimiento personal y una recompensa. También le damos valor al sufrimiento y aún a los fracasos (individualmente y como equipo), convencidos que todo crecimiento auténtico no puede evitar mirar cara a cara y superar a crisis y dificultades. Pero hemos también experimentado que todo impacto negativo disminuye cuando todos comparten el peso de la situación.

Relaciones externas

La gente EdC valora y nutre sus relaciones entre sí, con sus clientes, proveedores, socios y con quienes trabajan. Se encuentran modos para disfrutar el trabajo en común, y festejar los logros de cada uno así como alentar a todos en momentos de dificultad. Prestando especial atención a las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes, las empresas EdC se comprometen a ofrecer una alta calidad en productos y servicios a precios equitativos. Todos los que trabajan en la empresa se esfuerzan por construir y reforzar relaciones honestas y simples con los clientes, proveedores y con la comunidad en la que ellos operan. Las empresas EdC se ajustan a los siguientes principios para mantener buenas relaciones externas:

- Intentamos superar lo que nuestros clientes esperan de nosotros usando, donde es posible, tecnologías de última generación para entregar productos y servicios de alta calidad de manera responsable y en tiempo y forma.
- Actuamos como fuerza positiva y unificadora para el desarrollo de la comunidad local, para construir relaciones estrechas con quienes viven cerca de nuestros lugares de trabajo.
- Creemos que todas las relaciones, tanto si tienen una relación directa con la empresa o no, merecen nuestra atención y nuestro tiempo, porque cada persona y cada relación con ella, tiene un valor humano inherente.
- Somos conscientes del mundo que está más allá de nuestra comunidad local, y buscamos modos de contribuir a su desarrollo y sustentabilidad.
- Vemos a nuestra competencia como iguales y necesarios para el crecimiento y mejora del mercado, de la sociedad, y de nosotros mismos, y apreciamos su contribución para la mejora de la calidad de nuestros productos y servicios. Como tales, intentamos no hablar negativamente de sus productos y servicios.
- Tenemos una estrecha relación con otras empresas EdC, compartiendo ideas y oportunidades que nos ayudan a vivir de acuerdo a los valores y al estilo de vida EdC en una manera más completa. Sin embargo, somos conscientes de que estas estrechas, buenas relaciones, conllevan un cierto grado de vulnerabilidad en la que podemos herirnos mutuamente. Nuestra experiencia de 20 años en EdC, y la de muchos otros, nos dice que la felicidad y comunión completa, siempre supera, al menos a largo plazo, las heridas que puedan causarse en el corto plazo de estas relaciones fraternas.
- Compartimos nuestras experiencias de éxitos y fracasos con otros, contribuyendo de este modo con un desarrollo creciente de relaciones entre empresas y con la comunidad mundial.

Cultura y valores corporativos

En la EdC, el modo con el que se llevan a cabo las prácticas comerciales en cada momento de cada día es más importante que el nivel de éxito financiero que se logra. Se alienta a cada persona en cada empresa EdC a adherir a valores universales como la verdad, el respeto, el perdón, la equidad y la

libertad. Por lo tanto, los siguientes principios guías dirigen nuestras actividades diarias:

- Vivimos la Regla de Oro en nuestro entorno laboral: Haz a los demás lo que desees que ellos te hagan a ti.
- Respetamos y adherimos a las leyes comerciales que se aplican en todos los lugares donde operamos. Intentamos mantener relaciones positivas con todas las autoridades fiscales, con los funcionarios de los sindicatos y de entidades gubernamentales.
- Trabajamos para que cada transacción comercial y cada actividad se complete de manera ética y justa.
- Luchamos por una completa transparencia en nuestros contratos, ofreciendo un justo precio para productos y servicios. Nos comprometemos en cumplir todas las obligaciones contractuales con nuestra mejor capacidad.
- Trabajamos con la verdad en todas las interacciones interpersonales, y creemos que la honestidad en la comercialización y ventas de nuestros productos y servicios nos llevan al respeto y confianza en relación a lo que ofrecemos.
- Respetamos a todos más allá de cualquier raza, religión, edad, género, orientación sexual, experiencia profesional, entorno cultural o estatus social. Consideramos el ser “diferente” como una oportunidad para ver más allá de lo que podemos ver por nosotros mismos.

Calidad de vida y medio ambiente

Uno de los principales objetivos de una empresa EdC es volvernos una verdadera comunidad. Para lograr tan importante objetivo, cada empresa organiza reuniones periódicas para reforzar la calidad de relaciones interpersonales y contribuir a resolver situaciones difíciles. Estos esfuerzos pueden generar efectos positivos en todas las personas que trabajan en la empresa, estimular la capacidad innovativa e incrementar la madurez y productividad de la empresa.

La salud y el bienestar de cada miembro de una empresa EdC es el primer objetivo, Cualquier circunstancia extraordinaria vivida por cada individuo es considerada con la misma intensidad como si fuera propia – a menudo surgen medios creativos para sostener efectivamente la vida de la persona con y a través de estas circunstancias. Para apoyar los esfuerzos para establecer este tipo de atmósfera dentro de la compañía, seguimos estos lineamientos:

- Promovemos un estilo de vida sano y sostenemos un entorno de trabajo seguro, teniendo en cuenta el bienestar de nuestros empleados. Aplicar esta decisión incluye:
 - Proveer la necesaria ventilación, niveles tolerables de ruido y una adecuada iluminación;
 - Realizar monitoreos ambientales (calidad del aire/sonido) cuando el ambiente lo garantiza;
 - Otorgar una capacitación de seguridad y evaluaciones del proceso de manufactura/trabajo, para

evitar lesiones y pérdida de tiempo.

- Permitir recreos periódicos durante la jornada laboral para que la calidad del trabajo se pueda mantener sin agregar stress;
- Alentar el ejercicio físico después del trabajo, dando –cuando sea posible- acceso o descuentos a gimnasios cercanos;
- Otorgar información sobre alimentación nutricional y dietas saludables como parte de programas de bienestar para la compañía.
- Proveemos una compensación justa y programas de beneficios (por ejemplo, planes de seguros de salud y de jubilación, etc.) que permitan buenos salarios y una calidad de vida confiable tanto para nuestros empleados como para sus familias.
- Alentamos el equilibrio entre trabajo y vida, haciendo cualquier esfuerzo para asignar y minimizar las horas extras a personas y grupos, con la consiguiente carga de trabajo, a la vez permitimos vacaciones adecuadas, días libres y permisos pospartos.
- Manufacturamos productos y proveemos servicios que hacen contribuciones efectivas a la salud y al desarrollo de individuos y de la comunidad, y que aporten a un medio- ambiente sustentable. Como tales, cuando es posible, nosotros:
 - monitoreamos y minimizamos el uso de los recursos naturales (agua, energía, materiales) así como los desperdicios asociados a nuestro trabajo;
 - Promovemos la compra de bienes y servicios producidos localmente;
 - Consideramos y usamos recursos renovables;
 - Alentamos el uso de materiales reciclables.
- Estamos convencidos que la salud es también un “bien relacional”, y por lo tanto que la gente que trabaja en un ambiente donde todos los miembros a veces “sanar” las relaciones en la organización, mejoran su salud en general.

Armonía en el ambiente laboral

Cada empresa EdC adopta una estructura de gestión organizacional para promover el trabajo en grupos, así como para alentar el crecimiento y la iniciativa personal. El objetivo es crear un entorno de trabajo caracterizado por una atmósfera tranquila y cordial, basada en el respeto, la confianza y la mutua estima. Como parte de este esfuerzo:

- Intentamos mantener limpia, en orden y agradables, las áreas de trabajo de modo de crear un sentido de armonía para todos los empleados, clientes y proveedores.
- Desarrollamos un entorno de trabajo que sea agradable, para ayudar a minimizar un innecesario

stress, alentar la construcción de la comunidad, y fomentar un pensamiento creativo e innovación.

- Alentamos a que nuestros empleados construyan su espacio de trabajo personal a su medida para un óptimo rendimiento.
- Esperamos que cada empleado se vista de manera apropiada para su tipo de trabajo, representando el tipo y estilo de la empresa, en un modo profesional y armonioso.
- Proveemos productos y servicios que alcancen altas normas de calidad visual, con facilidad de comunicación y operatividad.
- Consideramos la belleza y armonía de nuestro entorno laboral como “bienes” de nuestra empresa, y no son menos importantes de nuestros bienes financieros o técnicos, ya que sostienen nuestras relaciones comunitarias y mejoran la calidad de vida de nuestra gente y de nuestras organizaciones.

Desarrollo profesional y capacitación

Las empresas EdC siguen creciendo y estableciendo un clima de mutuo sostén, confianza y respeto, donde todos se sienten libres para compartir talentos, ideas y competencias para el crecimiento profesional de colegas, y para el progreso de la empresa. Como tales, los propietarios adoptamos la selección del personal y los criterios de planificación para el desarrollo profesional para facilitar la creación de tal clima.

Para permitir que cada uno logre tanto las metas personales como corporativas, las empresas EdC ofrecen oportunidades para continuar el *aggiornamento* profesional. Sosteniendo la creencia de la importancia del desarrollo personal en curso:

- Alentamos nuevas orientaciones de empleados que pongan en discusión la cultura y valores empresariales, y permitimos que se den transiciones suaves para nuestros entornos laborales.
- Alentamos tutorías personalizadas y damos frecuentes evaluaciones de aptitudes, para el crecimiento personal y profesional.
- Alentamos el aprendizaje a través de la innovación y el riesgo como parte de un proceso creativo.
- Facilitamos, cuando es posible, una educación formativa a la cultura del dar para los empleados de las empresas y la gente interesada en el proyecto EdC.

Comunicación

La importancia del capital relacional se considera primordial en una empresa EdC. A causa de esto, lo consideramos como un bien fundamental de la empresa, y trabajamos para el desarrollo de métodos de observación que describan y cuantifiquen su valor humano, económico y social. Uno de los recursos primordiales para el sostén de estas relaciones es una buena comunicación al interno de la empresa y también con aquellos que entran en contacto con la empresa.

Los empresarios EdC trabajan para crear un clima comunicacional abierto y sincero, que aliente el intercambio de ideas a todos los niveles de responsabilidad empresarial. Como parte de esto, las empresas EdC siguen las siguientes prácticas:

- Claramente indicamos nuestros valores fundamentales y los reforzamos al considerar comportamientos que modelen estos valores.
- Alentamos frecuentes charlas personales para compartir el significado de nuestro trabajo y proveemos capacitación en el trabajo.
- Mantenemos frecuentes encuentros personales y en grupos más amplios para comunicar las novedades de la empresa e información adicional.
- Hacemos comentarios a 360° durante las revisiones del desempeño para un desarrollo personal constructivo y para un mejor desempeño.

Además, para sus prácticas comunicativas diarias, las empresas EdC también usan métodos efectivos de comunicación a nivel local e internacional para permanecer estrechamente conectadas entre sí y facilitar el desarrollo y la profundización de relaciones económicas. Son también esenciales para mantener relaciones de mutuo apoyo y solidaridad para vivir el estilo de vida EdC. La comunicación de las necesidades tanto de los que están en contacto con nosotros a nivel local, como de los recursos necesarios dentro de la red global, proporciona los medios necesarios para activar un dinámico proceso de re- localización que construye la unidad dentro de la red, y alivia las distintas formas de pobreza que se encuentran.

OBSERVACION CONCLUSIVA

Las personas que adhieren a la EdC en estos últimos 20 años han experimentado que la elección fundamental que han hecho es adoptar personalmente como propio, un estilo de vida de comunión. Se trata de una elección de dar, que debe hacerse cada día en cada momento del día.