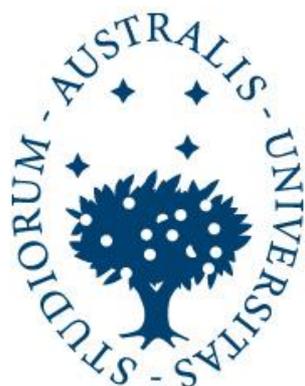


UNIVERSIDAD AUSTRAL. FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

TESIS DE GRADO DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS
EMPRESARIALES



UNIVERSIDAD
AUSTRAL

¿CÓMO TRANSMITIR LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA DE COMUNIÓN EN LA EMPRESA?

**CASO MUNDELL & ASSOCIATES: *TRABAJANDO CON EL
ORGANIGRAMA Y LAS RELACIONES INTERNAS.***

Alumno: **Francisco Buchara**

Director: **Magister Juan Francisco Daraio**

Indianápolis 2011, Rosario y Florencia 2012

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero dar gracias a mi compañera de vida Ro Moreno, a mí revolucionaria Familia, a mi abuela Nene, a mi tutor Juan Francisco Daraio y a mis compañeros de carrera, en especial a Federico Orsi, Flavio Mondaini, Stefano Angeli y Alan Soraires.

Además quiero agradecer a la Universidad Austral quien me brindo un grandioso marco para el estudio a través de personas como Romina Robles, Ana Galeano, Silvia Novaira, Marina Scarafía, María José Soler, Silvana Filippi, Andrés Jaliff, María del Carmen Ferrero, Roberto Feeney, Luis García Ghezzi, Carlos Alegre, Alcira Attala, Eduardo Santillán Marcus, Milagros Didier, Fernanda, María Rosa, Silvia, Atilia y Antonio.

Me gustaría también dar las gracias a distintas personas que me donaron su vida y su pasión por la Economía de Comunión: John Mundell y Julie Mundell, Florencia Locascio, Bettina González, Carolina Carbonell, Germán Jorge, Cristina Calvo, Marta Pancheva, Jakub Jurásek, la Comisión Joven de EdC, , Giuseppe Argiolas, Luca Crivelli, Luigino Bruni, María Antonio Baggio, Piero Coda, Benedetto Gui, la EoC International Youth Commission y todos los empresarios de Economía de Comunión.

Asimismo, no me quiero olvidar de otras personas e instituciones que me abrieron socialmente la cabeza: el programa Amartya Sen, Universiad Sophia, Banca Etica, GVC, Uriel Bernardi, Mama Grande, Njambre, Federico Seineldin, ACDE, Empresas B, MoveRSE, la directora Derna María Isla, la Orquesta Sinfónica Provincial de Rosario, el oboísta Luís Giavón, la cooperativa La Juanita, Piedy Rondot, P.Gustavo Forastieri, Pablo Racca y Marite Torrealba.

Pero sobre todo, quiero agradecer y dedicar este trabajo a todas aquellas personas que trabajan a diario por dar una respuesta concreta a las infinitas y diversas caras que posee la pobreza. Pobreza material, pobreza moral, pobreza tecnológica, pobreza social, pobreza relacional, pobreza espiritual, pobreza educacional y muchas pobrezas más.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<i>Primera Sección</i>	
LA ECONOMÍA DE COMUNIÓN, UNA RESPUESTA A LAS PARADOJAS DEL MUNDO GLOBALIZADO	3
1.1 Introducción.....	3
1.2 Nacimiento y antecedentes de la Economía de Comunión.	7
1.3 Conceptos claves de la Economía de Comunión.....	10
a) Las empresas de EdC y su vinculación con el <i>homo reciprocans</i>	11
b) Persona, Relación, Don, Gratuidad, Reciprocidad y Comunión	14
c) Empresas de EdC, productoras de Bienes Relacionales	18
1.4 Empresas con motivaciones ideales: dirección y estructura organizacional.....	21
a) El empresario de EdC	21
b) El Organigrama Organizacional desde la lógica de la EdC	23
c) Más allá de la formalidad del organigrama	26
<i>Segunda Sección</i>	
CASO DE ESTUDIO: ¿Cómo transmitir los principios de Economía de Comunión? (How to pass the E●C ball?) Trabajando con el Organigrama Organizacional y las Relaciones Internas de Mundell & Associates Inc	30
2.1 Presentación de Mundell & Associates Inc.....	31
a) Introducción	31
b) Breve Historia	32
c) El nacimiento de Mundell & Associates	34
2.2 La Organización	36
a) M&A: sus miembros y su funcionamiento organizacional	36
b) Los Clientes y el Negocio	38
2.3 La EdC en Mundell & Associates	40
a) La Comunión dentro de la empresa	41
b) La relación con la comunidad	42
c) La comunión con la comunidad global	44
d) Uniando las relaciones	44
<i>Tercera Sección</i>	
ANALISIS DEL CASO.....	46
3.1 Primeros pasos del estudio.....	46

3.2 Análisis de Mundell & Associates y aplicación de los conceptos.....	47
3.3 Desarrollando el Organigrama para Mundell & Associates.	49
3.4 El organigrama de Mundell & Associates Inc.	52
a) Explicación del Organigrama.....	55
b) Conociendo el nuevo organigrama de M&A.....	55
c) Trabajando para la orquesta de M&A: coraje, disciplina, pasión y servicio	59
3.5 Sugerencias para arribar al nuevo Organigrama Organizacional	62
3.6 Los 7 Pasos	64
<i>Cuarta Sección</i>	
CONCLUSIÓN.....	69
4.1 Conclusión general.....	69
4.2 Conclusiones particulares y algunas apreciaciones	69
4.3 Reflexión final	71
<i>Quinta Sección</i>	
NOTA TECNICA: LINEAMIENTOS GENERALES PARA OPERAR Y LIDERAR UNA EMPRESA DE EDC.	72
EPILOGO.....	76
ANEXO I TRATAMIENTO DE FLUIDOS Y AGUAS SUBTERRÁNEAS.....	78
ANEXO II MUNDELL & ASSOCIATES SERVICES	79
ANEXO III ESQUEMA RAINBOW DE GESTION.....	80
ANEXO IV IMÁGENES DE NUESTRA ESTADÍA EN M&A	81
ANEXO V ACTUALIDAD DE LA ECONOMIA DE COMUNION	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84

INTRODUCCIÓN

Si hay una palabra que caracterizó el nacimiento del siglo XXI es “crisis”, a ella en estos años se le sumó una segunda palabra conformando, ambas así, un dúo que suena como una sola: “crisis económica”. Esto fue advertido por Naciones Unidas en 1990 por lo que se propuso como “Primer Objetivo” del Desarrollo del Milenio¹ para el año 2015, reducir a la mitad las personas que viven con menos de un dólar por día, meta que hoy, ya se sabe, será imposible de cumplir. Quienes analizan la situación señalan que detrás de la “crisis económica” existe una “crisis política” y aquellos que profundizan más, descubren una verdadera “crisis de valores” a la que Zygmunt Bauman llama “crisis cultural”, desafiando a todos a construir una nueva biblioteca de Alejandría que sitúe a la cultura en el centro del discurso social y económico de la nueva sociedad². El objetivo de Naciones Unidas, propuesto hace más de veinte años, no surgió aisladamente sino que coincidió con una sucesión de hechos políticos, económicos y sociales a nivel global que tenían como base una fuerte sensibilidad social y ecológica: el hombre en relación con sus pares y con la naturaleza. Esta sensibilidad llega a la empresa y nace la responsabilidad social empresarial; a la sociedad civil y surgen y se actualizan innumerables asociaciones, movimientos y organizaciones. Una de ellas fue la Economía de Comunión (EdC).

Lanzada en la ciudad de San Pablo en 1991 como una respuesta concreta al aumento de la desigualdad social surge la EdC, un movimiento económico, social y cultural de carácter internacional. En él participan empresarios, trabajadores, directivos, ciudadanos, estudiosos y demás operadores económicos que proponen a la sociedad una nueva economía más humana y menos contractual que ayude a renovar el sistema económico actual. Hoy más de ochocientas empresas de EdC operan en el mercado y son mundialmente reconocidas por sus “motivaciones ideales” y por poner en práctica un “management ético” que busca compatibilizar la eficiencia económica con la eficiencia social y ambiental. Esto se aprecia, por ejemplo, en la decisión que las empresas toman de compartir libremente sus utilidades con el fin de cooperar hacia un mundo sin pobreza y más igualitario.

¹ Obtenido del sitio: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals>

² ZYGMUNT, BAUMAN (2011). *La cultura... ¿salvavidas de Europa?* Obtenido de: http://elpais.com/diario/2011/09/10/cultura/1315605601_850215.html

Los desafíos de los empresarios de EdC son cada vez más grandes. Ya no se trata únicamente de generar utilidades para ayudar a los más desfavorecidos, sino que comprendieron que la importancia del “cómo” se producen dichas utilidades y del “cómo” se ayuda a los necesitados es crítica. Asimismo la evidencia empírica les muestra que, a la hora de la evaluación final, tiene mayor incidencia la calidad y la cantidad de empresas y no su tamaño³. Esto pone en luz que la adhesión de sus miembros al proyecto, la calidad de relaciones al interno y al externo, la vinculación con otras empresas de EdC o amigas de ellas y ciertas formalizaciones del proyecto al que adhieren, son fundamentales para asegurar que ellas sigan funcionando y prosperando.

A fin de comprender los retos de la EdC estudiaremos Mundell & Associates (M&A), una Pyme norteamericana y referente mundial de la EdC⁴.

En la primera sección, desarrollaremos los conceptos claves de la EdC y de estructura organizacional que conformaran nuestro marco teórico. Luego, en un segundo apartado, trataremos el caso de estudio: *¿Cómo transmitir los principios de la EdC en la empresa? Trabajando con el organigrama y las relaciones internas*. Allí, veremos la EdC en M&A a través de su historia y su funcionamiento organizacional. Luego, en la tercera sección, analizaremos su estructura organizacional (formal e informal) como modo de evaluación del nivel de comprensión por parte de sus miembros de la visión, misión y la misión social (EdC) de la empresa. Advirtiéndolo en su estudio que el organigrama actual resulta poco claro a este último fin, intentaremos aportar uno nuevo, más cercano a la visión del presidente e inspirado en la imagen de la orquesta sinfónica. Asimismo propondremos acciones concretas que lo promuevan y brinden espacios de comunión entre los miembros. Por último expondremos las Conclusiones Finales, una Nota Técnica (cuya lectura recomendamos), el Epílogo, los Anexos y la Bibliografía consultada.

Los invitamos, entonces, a transcurrir juntos este nuevo Caso de Estudio, deseando que sirva como aporte a la construcción del pensamiento del lector.

³ BRUNI, L. (2011). *Creare torte*. Obtenido de: <http://www.avvenire.it/Commenti/Pagine/creare-torte.aspx>

⁴ En el 2011, la North American Case Research Association (principal proveedor de casos de estudio de Harvard) tomo M&A como caso de estudio. El mismo se centro entre el dilema de hacer más o menos explícita a la cultura de comunión que John Mundell, presidente y fundador, pregonaba entre sus miembros.

Primera Sección

LA ECONOMÍA DE COMUNIÓN, UNA RESPUESTA A LAS PARADOJAS DEL MUNDO GLOBALIZADO

“El fin principal de la EdC es la acción contra la pobreza bajo el lema “ningún pobre entre nosotros”. Los pilares son: las empresas, los polos industriales y la teoría económica para dar instrumental teórico a la práctica y habría un cuarto, transversal a todos, que es la cultura como estilo de vida” Cristina Calvo

1.1 Introducción

La Economía de Comunión (EdC) es un movimiento económico y social de carácter internacional del que participan primordialmente empresarios, a través de sus empresas, conectados en una red global. Como expresamos al comienzo, adhieren a la iniciativa otros agentes económicos como directivos, empleados, estudiantes, profesores, ciudadanos, entre otros. Las empresas de EdC, pilares y motores del proyecto, buscan **humanizar la economía desde la cultura de la comunión: dar, recibir y compartir**. Ellas, en su gran mayoría, se encuentran dentro del mercado por lo que persiguen el lucro económico. La diferencia con el común de las organizaciones es que el lucro no es su objetivo final, sino que es un medio para alcanzar la dignidad y el desarrollo de las personas involucradas en el accionar de la empresa, lograr la sostenibilidad y, principalmente, dar una respuesta concreta a los problemas sociales que atañen al mundo. Para ello, cada año, deciden libremente, distribuir sus ganancias en tres partes:

1. **Empresa**⁵: *Desarrollar* la empresa, creando puestos de trabajo y riqueza, y orientando toda la vida de la empresa, tanto interna como externa, hacia el bien común;
2. **Necesitados**⁶: *Sostener* mediante proyectos, basados en la reciprocidad, la subsidiaridad y la comunión, el desarrollo de personas y comunidades que se encuentran en la indigencia;

⁵ El tercio destinado al autofinanciamiento busca, además, potenciar la comunión por parte de las empresas, esto es “agrandar la torta” o, y esto sería lo ideal, crear nuevas empresas, o sea, crear nuevas tortas.

⁶ La EdC plantea como meta pasar del asistencialismo a la reciprocidad, con la convicción de que no se sale de la situación de pobreza cuando se es sacado por “otro” sino que se lo logra cuando se sale por los propios medios. Las ayudas pueden ser DIRECTAS (si es un proyecto en la comunidad en donde se desarrolla la

3. **Cultura**⁷: *Extender* la “cultura del dar”, como precondition para alcanzar un desarrollo integral, así como una economía y una sociedad fraterna y solidaria guiada por una nueva racionalidad social que incluye al “otro” en el criterio de decisión.

Al respecto de la tripartición de la utilidad el profesor Luigino Bruni explica hasta qué punto el empresario, la empresa de EdC, 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, redistribuir ese plus es un acto de justicia y no de liberalidad.⁸

Por el modo de trabajar y concebir la organización se podría indicar que practican la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sin embargo los emprendedores de EdC se proponen ir más allá. En tal sentido, según la opinión de la empresaria argentina Lic. Bettina González⁹, mientras que las empresas convencionales que practican enérgicamente la RSE funcionan con la lógica de “dos tiempos” (siguiendo el razonamiento de Milton Friedman) primero generan ganancias y luego los accionistas deciden distribuir o no¹⁰. Las

empresa) INDIRECTAS (se destina el dinero a la organización internacional AMU.org creada con el fin de recibir los fondos de las empresas de EdC y así generar proyectos impregnados de la cultura de la comunión).

⁷ Financiando congresos de EdC; colaborando con la creación de universidades y cursos de verano; desarrollando pasantías en sus empresas para jóvenes interesados en aprender a ser un emprendedor social; ayudando a sus empleados para que se capaciten en la “cultura del dar”: asistiendo a charlas, invitando especialistas a las empresas, viajando a congresos de EdC, entre otros.

⁸ BARLOCCI, A. (2007), *El sello de la gratuidad*. Entrevista a L. Bruni. Revista *Ciudad Nueva* N° 478, Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva.

⁹ CEO y fundadora de Boomerang Viajes, referente latinoamericano del turismo solidario.

¹⁰ Este modo de razonar rige en casi la totalidad de las corporaciones y escuelas de negocios del mundo. En línea con esto Robert B. Rich, profesor de política pública en la universidad de Berkley y ex secretario de trabajo de los EEUU, opina que la RSE no es más que estrategias: de RRPP, mejora de imagen, reducción de costos o pagar menos impuestos; y agrega *“Así es como tiene que ser. Las empresas no son entes morales;*

empresas de EdC, en cambio, son de “un solo tiempo”, es decir, se piensan y se desarrollan con una visión sustentable. Buscando, de esta manera, **compatibilizar los objetivos económicos, ambientales y sociales.**

La Economía de Comunión suele ser ubicada dentro de las llamadas “economías del 3° sector”. Partiendo de una visión tradicional de la economía, se destacan dos sectores económicos fuertemente reconocidos y con objetivos bien diferenciados: el sector **privado**¹¹ por un lado y el **estatal** por otro. De un modo simplificado, se podría afirmar que el primero persigue la eficiencia en la asignación de recursos y la creación de riqueza (ganancia monetaria); y el segundo, se encarga de su redistribución con cierta equidad.

Ambas partes, sector privado y estatal, presentan fallas propias del modelo, o mejor dicho, no logran llegar con “justicia” a todas las personas. Es allí cuando interviene el **3° Sector**, que con la reciprocidad y gratuidad como key-drivers, presenta una infinidad de discutidas alternativas y/o concepciones: la economía civil, la economía del don, la economía solidaria, empresas sociales, la economía popular, la economía comunitaria, empresas B, la economía de comunión, las asociaciones mutualistas, agrupaciones ciudadanas, ciertas cooperativas, ONGs, huertas familiares, redes de ayuda mutua, entre otras; las cuales en la gran mayoría de los casos están dirigidas por líderes con fuertes motivaciones ideales en pos de un mundo más equilibrado económica, ecológica y socialmente (ver imagen 1.1).



Imagen 1.1: los tres sectores y sus key-drivers característicos.

existen para hacer dinero para sus accionistas y para ello se aferran a los clientes”. GOLEMAN, D. (2009). *Inteligencia Ecológica*, México, Ed. Ediciones B (p. 261).

¹¹ Cuando nos referimos al sector privado estamos haciendo hincapié en empresas que operan en el mercado convencional (incluye el mercado financiero) donde el más débil muchas veces resulta explotado.

Ellas pertenecen al 3° sector, principalmente, porque reconocen al factor económico “C” como clave en sus organizaciones. Es decir, además de los factores clásicos de los que depende la producción: capital (K) y trabajo (L), ellas suman un tercero: el “factor C”. Este hace referencia a varios de los términos que designan las diferentes modalidades de acción conjunta, a saber: cooperación, comunidad, colectividad, carisma, coordinación, comunión, co-responsabilidad y colaboración¹². Además, el “factor C”, no es considerado como un factor más que se suma a los restantes, sino que le conceden un efecto multiplicador sobre el resto de los factores, por lo tanto, su importancia y protagonismo es vital.

Vale destacar que actualmente existe una intensa discusión respecto a su importancia y alcance. Hay quienes lo consideran residual e innecesario; otros que lo ven como un importante sector “non-profit” financiado por las contribuciones públicas o privadas; y existen quienes le conceden un rol determinante en el funcionamiento de la sociedad. Este es el caso de EdC, la cual viendo que, ya sea que lidere el sector estatal o el sector privado, como sucedió en los últimos 20 años luego de la caída del muro, siguen existiendo muchas fallas sistémicas por lo que el papel del nuevo sector es fundamental. Esto no quiere decir que se considere que la solución final está en el 3° sector, ya que éste también presenta fallas. Podemos decir entonces que la EdC, considerando al mercado abierto a la dimensión social, sale del 3° sector al encuentro de los otros dos restantes, valiéndose de sus key-drivers y conjugándolos (incluyendo gratuidad y reciprocidad), intentando crear un nuevo modo de hacer empresa, un nuevo modo de hacer economía (ver Imagen 1.2).



Imagen 1.2: la EdC parte del 3° y atraviesa el resto de los sectores haciendo propios los otros key-drivers.

¹² BRUNI, LUIGINO y CALVO, CRISTINA (2009). *El Precio de la Gratuidad: nuevos horizontes en las prácticas económicas*. Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva (p. 191).

1.2 Nacimiento y antecedentes de la Economía de Comuni3n.

“Si la prosperidad no es compartida, entonces no es prosperidad” Joseph Stiglitz.

Nos encontramos a comienzos de la d3cada del 90’ con un comunismo literalmente caído, ya que, en 1989 se derrumba el Muro de Berlín y con él caen más de 40 años de confrontación política y económica; la “guerra fría” llegaba a su fin. Ante este panorama el modelo vencedor, respaldado por el occidente y los tigres asiáticos, se alzo como gran triunfador estableciendo un nuevo “orden mundial”. Quién rápido entendi3 este nuevo orden fue el mercado (capitalista-financiero) junto con las grandes corporaciones. Avanzando a pasos agigantados plantearon nuevas reglas de negocios y nuevas formas de hacer las cosas, dejando muy atrás al Estado y sus leyes, a los ciudadanos y su vida civil. Por lo tanto el capitalismo con una pujante tecnología como aliada, se perfil3 como la nueva puerta hacia el progreso y hacia allá fue el planeta; con muchos aciertos pero también con grandes desaciertos¹³. Estos últimos dieron lugar a grandes respuestas suscitando una infinidad de sucesos de distintos ámbitos y procedencia que tuvieron lugar en el mundo en ese tiempo:

- En 1991 el **Papa Juan Pablo II** divulga la “Publicazione Della Centesimus Annus”. En la misma, hace una radiografía de la situaci3n económica, social y política del mundo; a partir de la cual se empieza a tomar conciencia de la dramática situaci3n de pobreza que atraviesan algunos países.
- En 1992 se realiza la cumbre histórica de la **Organizaci3n de las Naciones Unidas en Río de Janeiro**¹⁴, donde invitan a los estados, las empresas y la sociedad civil a “*sentar las bases de un mundo de prosperidad, paz y sustentabilidad*”¹⁵. Dando así origen a las primeras ideas de Responsabilidad Social Empresaria.

¹³ La burbuja financiera generada por las “punto.com” a mediado y fines de los 90’ es un claro ejemplo de estos desaciertos. Aquí se empieza a vislumbrar un lado oscuro del modelo: la especulaci3n y la generaci3n de dinero a través del dinero y no a través de la producci3n de bienes.

¹⁴ En junio del 2012 se cumplieron 20 años de la realizaci3n de esta cumbre por lo que se celebr3 otra cumbre también en Rio de Janeiro. En la ciudad de Rosario el municipio llevo a cabo una jornada de 3 días llamadas “rio+20” (Abril-2012) con distintas conferencias y temas. En nuestro caso tuvimos el agrado de participar exponiendo el caso aquí tratado.

¹⁵ Obtenido de: <http://rio20.net/en-camino-a-rio>

- En el ámbito nacional, en 1990 en General Mosconi¹⁶ surge el **primer movimiento de trabajadores desocupados**, conocido más tarde como “piqueteros”. Donde la vivencia de la desocupación y de las carencias cotidianas trascienden definitivamente el plano subjetivo individual para asumir un carácter colectivo, en el que los propios protagonistas se reconocen y asumen una actitud combativa¹⁷. En este caso se observó una fuerte cohesión social entre todos los ciudadanos, fundada por el acto solidario de acompañar a los desocupados y que termina por fracturar la relación que existía entre el Estado y el sector Privado.

Por su parte, en 1991, en San Pablo, Chiara Lubich¹⁸ se encontraba en un avión esperando para aterrizar en la ciudad paulista; desde el cielo observa: por un lado esta nueva realidad de progreso reflejada con sus impactantes edificios y torres, pero por otro lado kilómetros y kilómetros de favelas que abrazaban enérgicamente a la supuesta “sociedad desarrollada”. Ante ello, sintió un gran dolor por la humanidad que pese a sus riquezas y avances tecnológicos no lograba sanar el problema de la miseria. *Asimismo*, visitando miembros de su movimiento, encontró una realidad económica-social que hablaba de aquella postal que había visto desde el avión, advirtiéndole que, si bien ellos se ayudaban compartiendo sus bienes, esto no alcanzaba para cubrir todas sus necesidades. Es en este contexto que Chiara Lubich lanza un proyecto que más tarde será conocido como Economía de Comunión:

“Nosotros queremos suscitar aquí, (...) empresas que pongan en comunión las utilidades para los pobres, después de haber reservado algo para hacer funcionar

¹⁶ Ciudad salteña que en los 90, a partir de la privatización de empresas petroleras sumado a la flexibilidad del Estado a nivel de contratos laborales, llegó a tener más del 33% de desocupación. Esto derivó en los primeros cortes de rutas a los que se unió después la ciudad vecina Tartagal. Vale destacar, que a diferencia de los piquetes que vemos hoy en las grandes ciudades, estos reclamos sociales tenían el apoyo de toda la ciudadanía: desocupados, empresarios, docentes, aborígenes, iglesia, comerciantes, jóvenes, entre otros.

¹⁷ BENCLOWICZ, JOSÉ. *Del conflicto a la protesta, de la protesta al conflicto. Tartagal-Mosconi y la conformación del movimiento de trabajadores desocupados*. En: IV Jornada de Jóvenes Investigadores (2007), Buenos Aires. Organizado por Instituto Gino Germani y la FCS de la UBA. Obtenido de: http://webiigg.sociales.uba.ar/iigg/jovenes_investigadores/4jornadasjovenes/EJES/Eje%203%20Protesta%20Conflicto%20Cambio/Ponencias/BENCLOWICZ,%20Jos%20E9.pdf

¹⁸ Chiara Lubich (1920-2008) de origen Italiano. Fundadora del movimiento, católico, de los Focolares. Fue una persona reconocida en todo el mundo por dedicar su vida a luchar por alcanzar la fraternidad universal. En la Argentina recibió el Doctorado de Honoris Causas de la UBA en su visita al país en 1998.

la empresa. Con estas utilidades nosotros viviremos en el siglo XX la realidad de los primeros cristianos, que llevan todo lo suyo a los pies de los apóstoles y lo distribuían entre los pobres por lo que ya no había ningún indigente. Nosotros queremos suscitar en todo el Movimiento la disponibilidad de nuestros miembros que tienen la posibilidad de fundar una empresa aquí o también lejos, hacerla funcionar según la doctrina social cristiana, y que pongan las utilidades en común con todos para aliviar a los pobres, de modo de dar ejemplo de una sociedad donde no haya más pobres”¹⁹.

Sus palabras hicieron un fuerte eco en los miembros de su movimiento, quienes rápidamente se pusieron a trabajar. Actuaban sin mucha teoría de base, tratando de dar una respuesta concreta. Así surgieron las primeras empresas apoyadas por grandes emprendedores, los cuales ponía en común sus ahorros, talentos, tiempo, etc. Uno de ellos fue el francés François Neveux, quien se trasladó a Brasil y fundó una empresa de productos plásticos para la construcción civil. En una oportunidad él afirmó: *“Quiero compartir con ustedes una intuición en la que existe una parte de utopía y otra parte de sueño...pero lo que la hace accesible consiste en "compartir", para creer que puede ser una ayuda para los más pobre. ¡Estoy dispuesto a darlo todo!, inclusive a formar ingenieros especializados para que trabajen de manera diferente”²⁰*

Aquí se destacan tres importantes características del proyecto. La primera es el fuerte compromiso de los empresarios, quienes movidos por contagiosas motivaciones ideales buscan demoler el antagonismo estructural que existe entre objetivos económicos y tensión social²¹. La segunda es el planteo de un nuevo modelo de trabajo, tal como lo refiere F. Neveux al final de su frase, proponiendo relaciones gratuitas guiadas por el reconocimiento del don que solicita siempre un contra-don, refutando, así, la idea de Hobbes: relaciones

¹⁹ LUBICH, CHIARA (2004). *Economía de Comunhão, história e profecia*. San Pablo, Ed. Cidade Nova e Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão (p. 62).

²⁰ EDC 20º (2011). *Economía de Comunhão*. San Pablo, Centro Filadelfia de Estudos, pesquisa e documentação da EdC (p. 15).

²¹ MOLTENI, M. *Los Problemas de desarrollo de las empresas “con motivaciones ideales”*. En: BRUNI, LUIGINO et.al. (2006). *Humanizar la Economía: reflexiones sobre la “Economía de Comunión”*, Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva (p. 95).

contractuales guiadas por la desconfianza²². La tercera es que, a diferencia de otros modelos económicos-sociales que surgen de una idea, éste nace de la “praxis”. Fue luego de varios años que se comprendió su novedad y se lo comienza a investigar. En efecto, hoy, a más de 20 años de su lanzamiento, existen más de 300 tesis de grado y post-grado, cursos de verano; cátedras y programas en carreras de grado; hasta incluso una Universidad en Florencia (Italia), Sophia, la cual ofrece un máster en EdC.

1.3 Conceptos claves de la Economía de Comunión

“La concepción individualista del hombre ha complicado sobremanera las relaciones. Estamos radicalizando la lucha de los intereses particulares, y ello nos genera innumerables situaciones de desencuentro. Si queremos lograr relaciones armoniosas, que nos proporcionen una vida más “vivable”, deberemos desarrollar nuestro ingenio para idear relaciones de tipo “ganar-ganar”, donde el resultado es el beneficio mutuo y no el de uno de las partes en desmedro de la otra.”

Germán Jorge, presidente de Dimaco S.R.L.²³

Su historia surge, inspirada por un **carisma**²⁴, como respuesta a una realidad concreta y visible: la pobreza. Con el transcurso de los años el proyecto fue buscando responder de diversas maneras a dicho pedido encontrando así poco a poco su identidad. Una identidad marcada por el accionar de distintos actores de la sociedad, pero principalmente, por los empresarios quienes movidos por fuerte convicciones ideales intentaron crear nuevas formas de producir y consumir impulsadas por una nueva cultura, la **cultura del dar**. Vale agregar la aclaración que hace el profesor H. Burkhart de la Universidad de Antioquia del término “dar”. Para él, no asume el significado de “hacer donación”, en el sentido de un humanismo asistencial y caritativos. Más bien el término “dar” lo concibe en antítesis con la cultura vigente que se basa en el “tener” o en el “poseer”. Mientras que el “dar caritativamente” no

²² RICOUER, PAUL. *La lucha por el reconocimiento y la economía del don*. En: UNESCO (2004). Obtenido de: <http://www.revistas.unc.edu.ar/index.php/NOMBRES/article/download/2382/1332>.

²³ Empresa de EdC, líder en la distribución mayorista de materiales para la construcción en Paraná.

²⁴ Se puede afirmar junto a Bruni que la economía tiene dos grandes fuentes, la institucional y la carismática. “Por lo general - comenta el autor italiano - sólo se cuenta la historia de los grandes bancos, las empresas, las instituciones, el Estado que interviene y hace economía. Pero la historia económica es también historia de carismas, desde los benedictinos a los franciscanos, que hicieron nacer los primeros bancos modernos, a las reducciones de los jesuitas, a Don Bosco, que inventó el primer contrato laboral para menores, a los demás carismas sociales del siglo XVIII y XIX, que permitieron el nacimiento el Estado de Bienestar que realiza hospitales, escuelas, etc. Hay una economía que nace de un carisma espiritual y, por lo tanto, lleva en sí el sello de la gratuidad”. BARLOCCI, ALBERTO (2007). *El sello de la gratuidad*. Entrevista a Luigino Bruni. Revista Ciudad Nueva N°478. Junio. Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva.

hace más que consolidar la cultura basada en el poseer, a modo de excepción a la regla, el “dar”, en cambio, se sitúa en el centro de todos los valores y los dinamismos sociales más fundamentales. Estamos, por tanto, frente a un cambio paradigmático que incide en toda la vida social, por ejemplo, en el llamado “capital social” que constituye la base del desarrollo²⁵.

Para una mejor comprensión de la EdC, resulta necesario profundizar conceptos tales como: don, reciprocidad, comunión, gratuidad, bienes relacionales, entre otros.

a) Las empresas de EdC y su vinculación con el *homo reciprocans*

Desde hace más de un siglo el pensamiento económico, sobre todo el modelo neoclásico, se vio influenciado por el modelo antropológico del *homo economicus*. Este responde a una fuerte tradición filosófica, antropológica y sociológica heredada por Thomas Hobbes y otros pensadores que acompañaron el institucionalismo trascendental como respuesta ideal a la sociedad, como ellos la percibían, caótica²⁶. Para Hobbes los hombres no son conducidos más que por el miedo a la muerte violenta en manos de otro. Las pasiones que rigen sobre éste miedo son la competencia, la desconfianza y la gloria. Por tanto, para él, la solución se halla en un contrato que regule la relación; pero con la característica de ser un contrato entre hombres reunidos por el miedo y que cuentan con un soberano que no pacta ni participa como un contratante en el contrato; si bien un artificio, el Estado, es el “Leviatán”, la gran bestia²⁷. Diversos autores de la tradición del derecho natural tendieron a refutar ese modelo (Hegel, Locke, Fichte, entre otros), sin embargo en la teoría económica liberal prevaleció la concepción del *homo-economicus*; arraigada en una fuerte visión individualista y racional de la persona²⁸. Dicho enfoque, característico del paradigma neoclásico, según Stefano Zamagni²⁹, presupone un sujeto que actúa siempre para satisfacer, lo más que pueda, sus propios objetivos, cualesquiera estos sean, sin tener

²⁵ BURKHART H. (1997). “Desarrollo Sostenible y Management: elementos para un nuevo paradigma de Gestión”. En: LUIGINO *et.al.* (2006). Op.cit.

²⁶ SENN; AMARTYA (2011). *La idea de la Justicia*. Buenos Aires, Ed. Taurus (p. 37-38).

²⁷ RICOUER. Op.cit.

²⁸ El homo economicus opera en una evidente simplificación de la realidad, esto permitió que sea un elemento útil para la investigación y la representación de modelos (la búsqueda del máximo asociado a una función matemática), aunque en la realidad no se dé exactamente así. CRIVELLI, L. *Cuando el homo economicus se convierte en reciprocans*. En: BRUNI, L.; ZAMAGNI, S.; *et.al.* (2003). *Persona y Comunión: para una refundición del discurso económico*. Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva (p. 37).

²⁹ Ídem., (p. 32)

en cuenta la situación de los demás sujetos ni el tipo de relación existente con los mismos, ya que la ve solo como límite para sus propias decisiones.

Asimismo, observamos que fue durante la revolución industrial en donde se forjaron las formas jurídicas para constituir una empresa y todas las grandes aéreas de la administración por lo que éstas se alinearon a dicho pensamiento económico de tradición occidental. Por lo que, en la gran mayoría de sus disciplinas: marketing, finanzas, contabilidad, recursos humanos, operaciones, entre otras, podemos apreciar rastros de esta visión del *homo economicus*³⁰. Un claro ejemplo es en el conocido “Dilema del Prisionero” en la Teoría de los Juegos; donde la elección más eficiente está guiada por la posibilidad de que un jugador puede traicionar al otro. En gran medida advertimos que dicho razonamiento se replica en el modo de accionar de las personas y, gobernado por la desconfianza, es llevado a las relaciones justificando así una excesiva contractualidad. No solo eso, sino que, además, es portado al trabajo diario generando competencias poco sanas, se compite por la posición (lo que se da mucho en las corporaciones) dificultando el trabajo en equipo y la coordinación de decisiones.

Otro notable ejemplo es la escuela taylorista (instrumentalización del obrero, formalización total de la organización, relaciones asimétricas, mecanismos de remuneraciones que contemplan un hombre movido por motivaciones extrínsecas), donde si bien se lo suele describir como una etapa superada de la administración, aun hoy encontramos que dichas prácticas tienen un fuerte vigencia en las organizaciones. Al respecto opina Ricouer³¹ *“Hegel había ya anticipado en su análisis de la sociedad civil [...] que relaciones industriales, produce al mismo tiempo que la pobreza; existe una relación extraña entre la producción de riqueza y la producción de desigualdades -pero vivimos de eso cruelmente, ¿no es así? Se podría decir que la contradicción que es fuente del desconocimiento, negación del reconocimiento, es en nuestras sociedades, la contradicción profunda que existe entre una atribución igual de derecho (en principio*

³⁰ Stuart Mill, fue el primero en advertir esta sesgada mirada del hombre (*economic man* para él) en 1836 en su artículo *On the definition of Political Economy*: “[La Economía Política] no trata la entera naturaleza del hombre modificada por el estado social, ni toda la conducta del hombre en sociedad. Se refiere a él sólo como un ser que desea poseer riqueza, y que es capaz de juzgar la eficacia comparativa de los medios para la obtención de ese fin”. Obtenido de: <http://mrzine.monthlyreview.org/2011/f170811p.html>

³¹ RICOUER. Op.cit.

somos iguales como ciudadanos y como portadores de derechos) y la desigualdad en la distribución de bienes: es decir, que no sabemos producir sociedades económicamente y socialmente igualitarias mientras que la fundación jurídica de nuestras sociedades es el derecho igual de acceso a todos los recursos del reconocimiento jurídico”

Las inconsistencias del modelo descrito y cierta maduración histórica de la humanidad (se supera la esclavitud, se reconocen los derechos de los trabajadores, se crea la Organización de las Naciones Unidas, etc.) han dado lugar al surgimiento de un nutrido grupo de investigadores que, rescatando el rostro humano de la economía, provocaron un quiebre definitivo en el modelo vigente. Algunos de ellos son: Sen, Stiglitz, Hirschman, Zamagni, Kliksberg y Felber.

Aquí no podemos dejar de remarcar que estas consideraciones surgen de evidencias empíricas que sobrepasan el ámbito académico occidental³². Tal es el caso del proverbio africano “Ubuntu”³³, rescatado recientemente por el autor americano Stephen Lundin³⁴ para aplicarlo en la cultura organizacional, que hace referencia a un principio ético esencial que quiere decir: *“cada humanidad individual se expresa idealmente en relación con lo demás”* o *“yo soy, porque nosotros somos”*. El concepto “Ubuntu” habla, entonces, de la existencia de una fuerte interdependencia entre los individuos, los cuales solo se convierten en personas solamente viviendo en un ambiente donde existe una interacción entre diversas personas y culturas.

La ruptura se produce, fundamentalmente, al considerar el comportamiento de una persona ligado intrínsecamente al comportamiento de otras. Aparece una nueva concepción de hombre que fragmenta el “yo”: el *homo reciprocans*, en el cual se apoya la EdC y este trabajo.

³² CRIVELLI, L. Op.cit.

³³ Este horizonte “ubuntuista” de entendimiento del ser humana en cuanto “ser-relación”, según el filósofo mozambiqueño Severino Ngoenha, sería una gran aporte africano, en términos de práctica y teoría, al debate de la filosofía política donde la justicia es central. Pues *“en lugar de profundizar las heridas, el concepto [operativo] “Ubuntu” permite (re) hacer las relaciones a nivel planetario; y este concepto ayuda a rebasar el concepto de justicia punitiva, y de esta forma, imaginar una globalización no como un apartheid económico, sino como un mundo hecho de reconocimiento de una misma humanidad de igual dignidad”*. Obtenido de: http://ceaa.colmex.mx/aladaa/memoria_xiii_congreso_internacional/images/kakozi.pdf

³⁴ Autor del libro *best seller FISH!* (2010).|

b) Persona, Relación, Don, Gratuidad, Reciprocidad y Comuni3n

El proyecto de EdC parte de un concepto de **persona** esencialmente “relacional”. Persona, que quiere decir al mismo tiempo identidad y sociabilidad. La identidad cualifica a la persona como un ser 3nico, irrepetible, no intercambiable y no suprimible. La sociabilidad, que forma parte de su ADN como un elemento constitutivo de su ser, est3 ya toda entera presente en cada persona y se expresa plenamente en el “encuentro” con el otro como momento esencial³⁵. En correspondencia con esto David Hume, fil3sofo y soci3logo define la naturaleza de la persona como “empathy”, es decir, la capacidad de compartir las emociones con los otros, de comunicar sentimientos a otros. Por tanto, si la persona es un ser relacional, es decir encuentra su propia realizaci3n en la **relaci3n** y, a trav3s de ellas contribuye a la de los otros, la capacidad de recoger esta dimensi3n se torna determinante³⁶

Las empresas de EdC por su gravitaci3n en la “cultura del dar” logran recoger casi naturalmente la dimensi3n relacional del hombre. El **don**, en ellas, cobra una gran significaci3n y las porta a realizar cuantiosas experiencias de **gratuidad**³⁷. El funcionamiento del “don”, afirma Ricouer³⁸, estar3a en realidad no en la cosa donada sino en la relaci3n donante-donatario, a saber, un reconocimiento t3cito simb3licamente figurado por el don. No es la cosa donada, que por su fuerza exige la restituci3n, sino m3s bien, es el acto mutuo de reconocimiento de dos seres que no poseen el discurso especulativo de su conocimiento. Por lo tanto, la gestualidad del reconocimiento, es un gesto constructivo a trav3s de una cosa que es simb3lica, que simboliza el donante y el donatario: las alianzas matrimoniales o la gratitud por parte de la empresa hacia un empleado que actu3 m3s all3 del contrato.

³⁵ ARAUJO, VERA (2011). *¿Cu3l es la antropolog3a de la Econom3a de Comuni3n?* Ponencia en la Asamblea Internacional de EdC realizada en San Pablo, Brasil, entre el 25 y el 30 de mayo de 2011.

³⁶ ARGIOLAS, G. *Managemente delle conoscenze e orientamento sociale delle organizzazioni*. Cagliari 2010. En: LEE LAN, HYE (2011); *La figura del Leader nelle Organizzazioni a Movimento Ideale*. Tesis de post-grado en Fondamenti E Prospettive Di Una Cultura Dell’unit3, Florencia, Italia. Istituto Univ. Sophia.

³⁷ Gratuidad es saber ir m3s all3 de una expectativa, aun razonable, de restituci3n de reciprocidad. “Gratuidad es quiz3 la palabra que m3s expresa la naturaleza ambivalente de la relaci3n interhumana: nada tiene m3s valor que un acto de gratuidad (dado o recibido), y nada causa m3s dolor espiritual que la gratuidad traicionada, tambi3n porque con la gratuidad no sabemos hacer cuentas, no disponemos de valores equivalentes en dinero.” BRUNI, LUIGINI (2010). *La herida del otro: econom3a y relaciones humanas*. Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva (p. 73).

³⁸ RICOUER, P. Op.cit.

En el intercambio de dones emerge un hecho, la **reciprocidad**, una norma social capaz de condicionar las elecciones humanas incluso cuando esto comporta el sacrificio de recursos y aparece por lo tanto económicamente irracional. Son innumerables los trabajos y estudios realizados en dicho campo como el ejemplo del juego cooperativo del “Buen Samaritano” (*trust game*) planteado por James Buchanan en 1975 y enriquecido por el profesor Bruni³⁹ donde se muestra la ida de reciprocidad más alta, la incondicional (*ágape*⁴⁰). La “proximidad” más pura, el don que no espera nada a cambio, alguien que arriesga de lo suyo para ayudar a otro. Donde la confianza, riesgosa y costosa, empuja a quien recibe a comportarse de manera digna, reduce mucho el oportunismo, y favorece seriamente el desarrollo⁴¹. Se puede decir que son tres las principales formas de reciprocidad, hemos nombramos ya la tercera (indispensable para una “cultura del dar”) pero antes encontramos dos formas más simples de reciprocidad: el contrato (*eros*) y la reciprocidad genuina (*philia*). El contrato, subsidiaria a las otras dos, es una relación mutuamente ventajosa (no requiere gratuidad) ninguno se mueve por el bien del otro sino sólo por la necesidad de cubrir una pobreza; y la genuina, unida a la amistad (relacionalidad electiva), busca rellenar los vacios del contrato⁴². Todas ellas son necesarias y se van complejizando de menor a mayor. Llevándolo a una mirada práctica empresarial podemos decir que:

³⁹ BRUNI (2010: p. 37-45). Op.cit.

⁴⁰En última década este concepto ha resurgido en el ámbito económico y de las organizaciones, sobre todo en materia de liderazgo. Tal es el caso del *best seller* “The Servant” de James Hunter, donde su hipótesis gira en torno a que la verdadera esencia del liderazgo esta en el amor agapigo propuesto por San Pablo; el cual describe el amor como un tipo de comportamiento y no como sentimiento. HUNTER, JAMES (2011). *The Servant*. Buenos Aires, Ed. Ediciones Urano (p. 100).

⁴¹ BRUNI-CALVO (2009: p. 114-118). Op.cit.

⁴² Bruni, partiendo de la Encíclica *Deus caritas est.* de Benedicto XVI propone (guiado por la calidad unitaria del amor) una reflexión sobre la “uni-multiplicidad” de la reciprocidad humana. Él explica que el amor del *eros* es amor de deseo, amor “ascendente”. El amor de la amistad (*philia*) ama si es correspondido, aunque más gratuito que *eros*. El *ágape*, en cambio, es una forma de amor que [...] es resignificada por los cristianos (San Pablo en particular: Corintios 13) para poder expresar plenamente el amor típico del humanismo cristiano, cuyo arquetipo es el Crucificado que da la vida también por los que no son amigos. Por lo tanto, amores diferentes pero siempre amor; si el *eros* y la *philia* no son tocados y abiertos por el *ágape*, estarán siempre sujetos a la tención del encierro. Al mismo tiempo, el don del *ágape* es amor sostenible y plenamente humano si tiene pasión y el deseo de *eros*, y la libertad de *philia*. BRUNI (2010: p.75-76). Op.cit.

- La **reciprocidad-contractual**: tiene mucho que ver las reglas de *governance*: fijan las pautas de juego (contratos con proveedores, de trabajo, etc.), hacen que la reciprocidad sea sostenible en el tiempo.
- La **reciprocidad-genuina**: basada en significativas relaciones humanas que se pueden crear entre colegas, equipos de trabajo, clientes, estados, etc.; es la que hace ir, en ciertos momentos, más allá de lo debido de la base formal del contrato, aunque espera al menos un “gracias”. Es la que termina produciendo el entusiasmo, el sentido de grupo o el compromiso que, sin la cual, la organización no lograría funcionar bien. Ella, por ejemplo, es la base de la mutualidad, quien intenta ponerla por encima de la primera.
- La **reciprocidad-incondicional**: característica de la EdC quién busca portarlo al centro de vida de la empresa y la comunidad. Es un encuentro de gratuidad, no de intereses. Las empresas del proyecto siguen este tipo de reciprocidad cuando por ejemplo no contaminan o respetan la ley porque encuentra una recompensa en el comportamiento mismo, y no sólo en los resultados materiales de la cooperación; una recompensa intrínseca que es suficientemente alta para compensar los costos en términos de pay-off materiales. Al mismo tiempo, considera que su acción es plenamente eficaz solo si, también, los demás se comportan del mismo modo, pero gracias a la presencia de recompensa intrínseca, no condiciona ese comportamiento suyo al de los demás.⁴³

En las empresas de EdC la función que conecta los tres tipos de reciprocidad no es aditiva sino multiplicativa ($r1.r2.r3$). Si una sola se anula, la entera forma de reciprocidad tiende a anularse. Por lo contrario si las tres se activan se realiza un contagio de las lógicas de reciprocidad. En palabras de Antonio Genovesi, padre de la Economía Civil⁴⁴: “*El cliente, el proveedor, el financiador, el empleado son abordados con la atención y dignidad con los cuales uno se acerca a un amigo. Y haciendo así se introduce en la economía de hoy un germen de cambio, de humanización de las relaciones ordinarias, si*

⁴³ BRUNI-CALVO (2009: p. 120-121). Op.cit

⁴⁴ Corriente de pensamiento económico europea basado en el Humanismo civil. Fundada en el siglo XVIII por los napolitanos Antonio Genovesi y Giambattista Vico; refundada en el siglo pasado por Stefano Zamagni, propone un camino de desarrollo diferente, basado en las instituciones del welfare y en la creación de nuevas formas de empresa, capaces de hacer del mercado un sitio de encuentros civiles y civilizados; que contribuyan a la de felicidad pública. BRUNI-ZAMAGNI (2007). *Economía Civil: eficiencia, equidad y felicidad pública*, Buenos Aires, Ed. Bononiae Libris/Prometeo Libros.

es verdad que la reciprocidad es la vocación más profunda de toda persona, dentro y fuera de los mercados⁴⁵”.

En la introducción se dijo que comunión es: dar, recibir y compartir, es decir, la **comunión** se genera cuando la reciprocidad incondicional (*ágape*) es compartida. Dicho con palabras sencillas, la comunión surge allí donde las personas establecen relaciones verdaderas, llenas de sentido, significativas, inervadas 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 brasileña Vera Araujo⁴⁶, 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 deben ser relaciones con personas y no con funciones o, peor aún, con objetos.

Es de destacar la analogía que hace Luigino Bruni⁴⁷ entre el efecto “desplazamiento”, estudiado en microeconomía, donde la moneda mala tiende a desplazar a la moneda buena y los desplazamientos entre las motivaciones más puras que guían la reciprocidad-incondicional y subyacen visiblemente en las empresas sociales y las motivaciones menos puras o extrínsecas, en términos de Pérez López⁴⁸. Bruni se refiere diciendo que toda vez que una motivación intrínseca (la gratuidad por ejemplo) debe confrontar con una motivación extrínseca (un bono monetario entregado al empleado por buen desempeño) a la larga la mala motivación expulsa a la buena y termina diciendo el economista italiano: “*allí donde paguen por sonreír, habrá menos sonrisas gratuitas*”⁴⁹. Por otro lado, estudios sobre motivaciones muestran que si la persona observa que el “otro” se mueve por motivaciones intrínsecas, su reciprocidad con respecto a él aumenta⁵⁰. Esto se produce, justamente, porque el hombre, por más que colabore con este efecto “desplazamiento” del

⁴⁵ BRUNI-CALVO (2009: p. 130). Op.cit.

⁴⁶ ARAUJO, VERA. Op.cit.

⁴⁷ BRUNI-CALVO (2009: p. 52). Op.cit.

⁴⁸ PEREZ LOPEZ, J.A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Ed. Rialp.

⁴⁹ Un clara muestra de esto se ve en el deporte y los deportistas; y como en los últimos años el deporte profesional ha ido desplazando al amateur. No se han puesto a pensar ¿por qué cada vez más nos satisface menos cuando juega la Selección de fútbol Argentina? o más bien ¿por qué nos despierta tanta aspiración el campeonato mundial obtenido por Las Leonas en el 2010 en Rosario?

⁵⁰ BRUNI-CALVO (2009: p. 52). Op.cit.

que hablamos, reconoce y valora las acciones que son movidas por un motivo trascendental, acciones que están repletas de valores éticos y que contribuyen a la plenitud y felicidad, felicidad vista en términos aristotélicos: *eudaimonia*⁵¹.

c) **Empresas de EdC, productoras de Bienes Relacionales**

Imaginemos una empresa donde los hijos de los empleados puedan ir a jugar a la sala de juegos de la compañía, donde los salarios son muy bien pagos y donde el edificio de la misma es confortable y está ubicado en un barrio estratégico. Ahora bien, de acuerdo con las Normas Contables Internacionales; ¿hay alguna diferencia si ese hijo del empleado juega solo a la Play-Station o juega al fútbol con otros niños de su misma edad; o si el clima en el trabajo es bueno o por el contrario de tensión; o si la relación con los vecinos u otras empresas es buena o mala? Nadie negara que la respuesta sea “no”, puesto que, difícilmente se encuentre alguna diferencia. Dicho ejemplo, más allá de mostrar la inconsistencia en la medición que presentan los modelos actuales utilizados por casi la totalidad de las empresas, intenta dar otro indicio de los aspectos, como lo son las relaciones personales o reciprocidades incondicionales, que busca iluminar la EdC.

A partir de este ejemplo planteado por el economista italiano Benedetto Gui⁵², se pone luz a unas de las particularidades esenciales de las empresas participantes del proyecto, esta es: la producción de bienes relacionales. Es decir, “*bienes no materiales, por lo tanto no son servicios que se consumen individualmente, sino que están ligados a las relaciones interpersonales*”⁵³. Estos son bienes, pues satisfacen una necesidad humana concreta y tiene un costo de oportunidad, sin embargo, carecen de “precio”, son bienes gratuitos pero, paradójicamente, tiene un altísimo costo. Sabido es que, mientras que el costo de crear bienes materiales tiende a reducirse año a año (basta pensar en la tecnología: 5 años atrás unos pocos tenían un *Smartphone* y hoy son pocos los que poseen un teléfono Analógico), el costo de crear un bien relacional (por ejemplo: escuchar a un empleado para resolver un

⁵¹ Para Aristóteles la Eudaimonia es la virtud máxima que el hombre puede alcanzar. Ella está por encima de los honores, las riquezas, la fama y el placer. Para la profundización de su significado ver *Ética a Nicómaco*.

⁵² GUI, BENEDETTO (2011). *Relational Goods: Handbook on the Economics of Philanthropy, Reciprocity and Social Enterprise*. Italia, Department of Economics and Management, University of Padova.

⁵³ Idem.

problema juntos), hoy se mantiene igual que hace 2000 años atrás⁵⁴. Se puede indicar, asimismo, que la gratuidad surge en la medida que “la relación”, entendida como bien, no es instrumental, sino que surge espontáneamente de motivaciones intrínsecas y como fruto de la reciprocidad entre las personas; las cuales gozan de él simultáneamente en el momento que se produce. Un ejemplo concreto que los refleja es lo que se vive en los barrios entre el dueño de la despensa y sus clientes. Allí la relación tiende a superar el mero intercambio de equivalentes (producto-dinero) lo cual termina produciendo bienes relacionales que se traducen, si son positivos, en una mejora para toda la comunidad: se habla de la seguridad del barrio, se ayuda a la señora jubilada que vive sola y se prestan los envases de bebida⁵⁵. Así, estos bienes se convierten en un activo fundamental para todo proyecto que busque devolver el rostro humano a la economía.

En este sentido las empresas de EdC, conjuntamente con la producción de bienes y servicios colocados en el mercado, tienen como principal objetivo producir bienes relacionales. Lo que, además de generar un gran valor social, da sentido, sustancia y orientación a tales empresas para vivir la comunión. Por lo tanto, en la vida diaria de ellas se ve a todas las interacciones entre las personas como un proceso productivo, Gui⁵⁶ lo llama “*encuentro*”, del cual, además de los tradicionales *outputs* (brindar un servicio, efectuar una transacción, etc.), se puede producir otro tipo de *outputs* intangible, de naturaleza relacional, aún cuando el eventual valor cero de dicho bien no anularía la interacción.

Por último, y no por esto menos importante, queremos hacer notar la considerable **fragilidad** que presentan los bienes relacionales. Los intereses individuales, el costo del

⁵⁴ Aquí vemos que se puede producir un efecto “desplazamiento” entre los bienes materiales y los relacionales. Los primeros se presentan muy atractivos y cada vez más económicos por lo que el individuo, pensando que son igualmente intercambiables, llena su canasta de bienes materiales o de confort; como los llamo Tibor Scitovsky fundador de los estudios de la felicidad. Él no habla de bienes relacionales sino de *bienes creativos* (teatro, lectura, etc.) los cuales, a diferencia de los de bienes de consumo, presentan una utilidad marginal creciente (más lo uso más me aportan bienestar). El punto central de la tesis de dicho autor es que consumimos demasiados bienes de *confort* y pocos *creativos*; esto se lo atribuye a la economías modernas y las economías escalas que terminan haciendo poco accesibles o caros los bienes *creativos*. BRUNI-CALVO (2009: p. 95-96) Op.cit.

⁵⁵ Se advierte claramente que, aunque no se produzca ningún bien relacional, el encuentro sigue produciendo utilidades para las personas involucradas (la celebración del contrato; el bien *standard*: yerba, huevos, etc.).

⁵⁶ GUI, BENEDETTO. Op.cit.

tiempo que conlleva producirlos y la sustitución por otros bienes van en detrimento de la creación del bien. Basta una mala cara o un mal reconocimiento (más allá del monetario) por el esfuerzo hecho en el trabajo o un engaño en un contrato para destruirlos. Dicha destrucción causa desilusión por parte de los involucrados conduciéndolos a un estado de desconfianza, de “tragedia”. Es por ello, afirma Bruni⁵⁷, que la economía contemporánea buscó sustituir la felicidad relativa, que depende de la relación con los demás, por la utilidad no relativa, ya que siendo una relación entre “un individuo y una cosa” (como decía W.Pareto), es totalmente definida por el propio sujeto, y por esto no teme la fragilidad de la falta de respuestas de los demás. *“La perspectiva de la EdC - concluye Luigino Burni- es, sin embargo, otra: justamente porque el ser humano tiene una vocación irrenunciable a ser persona y a trascender su individualidad en la comunión, los bienes relacionales –al ser cada vez más raros- se vuelven cada vez más preciosos. Uno de los puntos de fuerza de la EdC, que se vuelve a menudo también una fuerza en la competencia de los mercados, es justamente su capacidad de “producir” bienes relacionales, esto porque por vocación incorpora la gratuidad en su acción. También el mercado puede volverse un lugar de auténtica relacionalidad, de creación de bienes relacionales, con la condición que, como en la EdC, la interacción económica se abra a la dimensión del don y gratuidad, y el mercado se vuelva un lugar con muchas dimensiones, que sabe activar formas de reciprocidad”.*

⁵⁷ BRUNI-CALVO (2009: p. 99-100). Op.cit.

1.4 Empresas con motivaciones ideales: dirección y estructura organizacional

"No dudamos, sin embargo, en afirmar que a los trabajadores hay que darles una participación activa en los asuntos de la empresa donde trabajan, tanto en las privadas como en las públicas; participación que, en todo caso, debe tender a que la empresa sea una auténtica comunidad humana, cuya influencia bienhechora se deje sentir en las relaciones de todos sus miembros y en la variada gama de sus funciones y obligaciones."⁵⁸ Juan XXIII

En este último apartado de la primera sección explicaremos otro componente de la “lógica de un solo tiempo” que propone la EdC, ya que, como dijimos, no solo se propone incidir en el momento de la distribución de la riqueza sino también en el momento de su producción. Esto se presenta como una innovación en el corazón mismo de la vida económica porque inevitablemente plantea nuevas formas de trabajar, coordinar y liderar, culturas organizacionales generadoras de comunión, entre otras. El componente en examen, a su vez, se concentra en dos aspectos: el líder de la empresa y su gestión desde la EdC y la estructura organizacional. Para la primera parte, nos apoyaremos en las Líneas Guía para dirigir una empresa de EdC elaborado por la Comisión Internacional de Economía de Comunión (Nota Técnica anexada) y en algunas especificaciones que empresarios del proyecto han hecho respecto a lo que conlleva la gestión de sus empresas. En la segunda parte (punto b y c) usaremos como base, fundamentalmente, “*Diseño de Organizaciones Eficientes*” de Henry Mintzberg y un trabajo sobre las organizaciones con motivaciones ideales (OMI).

a) El empresario de EdC

Desde la perspectiva de Germán Jorge (CEO de Dimaco), la EdC la vive el empresario y a los valores toda la empresa⁵⁹. Es decir, la filosofía de EdC se promueve dentro de la empresa aunque la adhesión al proyecto sea libre. En los empresarios, asegura C. Molteni⁶⁰, hay una conciencia de que la experiencia en la cual participan da origen a una nueva sociedad, y de aquí deriva una gran entrega para edificarla. Donde, a su vez, la imagen ideal no es generada por cada una de las organizaciones, sino que es propuesta por un factor externo al cual ellos adhieren. Con el tiempo, luego de un compromiso con la realidad,

⁵⁸ Juan XXIII. Carta Encíclica: *Mater et Magistra*, 1961 (punto 91).

⁵⁹ JORGE, GERMAN (2012). *Entrevista realizada por la Comisión Joven de EdC*. Junio del 2012, Rosario.

⁶⁰ MOLTENI, M. *Los Problemas de desarrollo de las empresas “con motivaciones ideales”*. En: BRUNI, LUIGINO *et.al.* (2006). *Op.cit.* (p. 111).

cada empresa tenderá, en cambio, a “personalizar” el planteo de desarrollo, incorporando tanto la índole específica de sus propios actores clave, como la percepción que los mismos tienen de evolución del sistema y del papel que éste puede jugar en la propia empresa. Se trata, entonces de una dinámica abierta e imprevisible, dictada por el impacto con el ambiente competitivo y social en el cual la empresa opera y enriquecida por la posibilidad de confrontarse con otras empresas de EdC comprometidas en el mismo intento: se encuentran oportunidades y problemas; emergen soluciones; se intercambian experiencias, hipótesis de solución; se involucra a otras personas, etc.

Los empresarios de EdC se han planteado el desafío de instaurar un management que promueva valores que permiten florecer las relaciones humanas. Pasando, como se ya se ha dicho, de una gestión tradicional basada en la búsqueda cuantitativa de la eficacia económica a una nueva búsqueda de la eficiencia que una los objetivos económicos, sociales y ambientales⁶¹. Al respecto el empresario Germán Jorge⁶² comenta: “*A mis empleados nunca les puse un objetivo a alcanzar de ‘tenemos que vender tantas toneladas de cemento’. Yo siempre les dije ‘nosotros tenemos que tener el mejor servicio al cliente, tenemos que atender bien al proveedor, si llegan las facturas de transporte se saca el flete lo antes posible, ver que necesita el cliente, entre nosotros tratar de no pelearnos...si nos peleamos vernos a la cara y decirnos qué problema tenemos, tratemos de resolverlo’ y después miramos los números, porque somos empresarios, si no miramos nada los números seríamos inconscientes*”⁶³. Se aprecia que es una vocación, el empresario entiende que la empresa es más grande que las ganancias y la vida es más importante que la empresa.

Luigino Bruni⁶⁴ 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*

⁶¹ RAYNAUD, NICOLAS et al. (2011). *Verso la governance e il management di comunione nelle organizzazione*. Ponencia en el Seminario internacional Social One, Roma, Italia.

⁶² JORGE, GERMAN (2012) Op.cit.

⁶³ JORGE, GERMAN (2011) “Ser empresario, nuestra mayor empresa”, Ponencia en la Escuela de verano EdC para jóvenes, Buenos Aires.

⁶⁴ BARLOCCI, ALBERTO (2007). Op.cit.

de contaminar las relaciones humanas con estas conductas”. Por tanto, ellas no intentan cambiar la naturaleza de las relaciones sino sus contenidos, tanto como para poder afirmar que poseen un *capital de relaciones* determinante para la continuidad de la empresa de EdC⁶⁵. Además, como parte de esta nueva lógica, los empresarios, no tienden a apoyarse en los contratos sino en pactos; que todos los años buscan renovar y celebrar de modo tal que se recuerden.

b) El Organigrama Organizacional desde la lógica de la EdC

Si buscamos en el popular motor de búsqueda *Google.com* la palabra “organigrama” se encuentran definiciones como la que brinda el Diccionario de Negocios (*businessdictionary.com*). Él mismo lo define como una *“representación visual de cómo una empresa entiende la autoridad, la responsabilidad y el flujo de información a través de la estructura formal de la organización. Por lo general describe las diferentes funciones de gestión (contabilidad, finanzas, recursos humanos, marketing, producción, I+D, etc.) y sus subdivisiones como cuadrados unidos por líneas por el cual el poder de decisión viaja hacia abajo y la capacidad de respuesta viaja hacia arriba.”*⁶⁶ Ahora bien, sí investigamos en los autores estudiados en la carrea de Ciencias Empresariales hallamos, por ejemplo, al canadiense Henry Mintzberg⁶⁷. Él, al inicio de su reconocido libro “Diseño de Organizaciones Eficientes”, afirma que cada actividad humana organizada, necesariamente, da lugar a dos requerimientos, para él opuestos, que son, en palabras del autor, *“la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad”*⁶⁸. Además, él indica que, el funcionamiento de la organización se puede representar en mediante cinco diagramas de flujos, donde cada uno representa una teoría distinta. Estos serían la organización vista como: sistema de autoridad formal (organigrama), red de flujos regulados, sistema de comunicación informal, sistema de constelaciones de trabajo y sistema de procesos de decisiones ad hoc. Aquí, el organigrama, está presente en el primer diagrama de los cinco nombrados. Mintzberg explica que, si bien es una figura controvertida de la estructura, la mayoría de las

⁶⁵ CILLERAI, L. El aporte de la Economía de Comunión a la revisión de algunas magnitudes económicas de la empresa. En: BRUNI, LUIGINO *et.al.* (2006). Op.cit. (p. 114-118)

⁶⁶ Obtenido del sitio: <http://www.businessdictionary.com/definition/organization-chart.html>

⁶⁷ MINTZBERG H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Bs. As. Ed. McGill University.

⁶⁸ Ídem., (p. 6).

organizaciones continua encontrándolo indispensable. Utilizando el mapa de ruta como analogía, él afirma que *“aun cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división de trabajo, mostrando a simple vista que posiciones existen en la organización, como están estas agrupadas en unidades y como fluye entre ellas la autoridad formal.”*⁶⁹

Se advierte, entonces, que tanto en la definición que BusinessDictionary.com como en la Mintzberg existe una marcada influencia de la burocracia *Webberiana*, en la cual las palabras: formal, impersonal, reglas, posición, división, autoridad, estructura, coordinación, sistema cerrado, entre otras son la columna vertebral del modelo. Por otro parte, releendo las líneas guía para operar una empresa de EdC, vemos que florecen a la vista palabras como: reciprocidad, fraternidad, relación, don, comunión, libertad, bien común, bien relacional, entre otras. Así, como se acaba de plantear, pareciera ser que estas dos ideas son perfectamente opuestas entre sí. Sin embargo esto no sucede, ya que, si se busca lograr el florecimientos de valores que produzcan relaciones genuinas en la compañía de EdC, inevitablemente necesitaremos una buena organización; con estructuras, diferentes responsabilidades, etc. El punto, quizá, está en emplazar a la organización –léase en sentido burocrático/formal- no tanto como un fin en sí mismo sino como un medio necesario para arribar a nuestro fin –en términos de EdC-, esto es lograr una verdadera y profunda comunión entre los miembros de la empresa. Por lo tanto, ¿cómo debería ser una definición simple y practica de un organigrama pensado desde la lógica de la EdC? Lamentablemente, en la literatura existente, no se encuentra una definición específica. Ante este escenario, vemos necesario bosquejar, en base a lo visto sobre la EdC, una definición de organigrama que se adecue a dichas visiones.

Damos por supuesto que el concepto esencial de un organigrama se centra en dos grandes principios. Tiene que ser una muestra grafica que permita una rápida y simple interpretación; y, además, debe indicar como está organizada, valga la redundancia, la organización. Justamente por ser un dibujo de cómo se organizan, viendo el organigrama, uno puede darse una rápida idea de: en qué tipo de organización está, que tal jerárquica o anárquico es, que tal adulta o joven puede llegar a ser. Basta ver el organigrama de un hospital público, los cuales suelen ser grandes a lo ancho y largo, y luego compararlo con

⁶⁹ Ídem., (p. 20).

el de una joven empresa de software para vislumbrar todo lo que puede comunicar una simple imagen. Además, también damos por hecho que, los organigramas tradicionales con marcadas relaciones asimétricas van en desmedro de la reciprocidad, necesaria, para que se dé la “comunidad” entre todos los miembros de la organización.

Es por eso que, y volviendo a nuestro intento por formular una definición de organigrama desde la EdC, creemos que, al mismo tiempo de presentar los dos principios recién nombrados, este debería ser algo que les permita entender a los miembros de una organización que están en una empresa de EdC, donde el orden viene de abajo hacia arriba. Y, que además de perseguir la compatibilización de los objetivos económicos con los sociales y ambientales, busca instaurar un nuevo management relacional guiado por la *cultura del dar* que se pone al servicio⁷⁰ de los demás.

Fruto de escribir varios bosquejos y de confrontarlos con distintos especialistas y empresarios se construyó la siguiente definición de organigrama desde la EdC:

Es una representación visual de la organización, que muestra la ubicación de cada miembro y su vinculación con los otros en el intercambio de ideas a través de los diferentes canales de comunidad. Además revela el grado de responsabilidad y el rol único-esencial que cada persona, vinculada a la organización, cumple en la creación conjunta de un valor social, económico y medio ambiental que es mayor a la suma de las partes.

Como se aprecia es un intento por esbozar algo formal pero que al mismo tiempo deje entrever el estilo de vida de las empresas de EdC, que como dijimos anteriormente, les permita a las personas vinculadas ver “algo más” detrás de la tradicional estructura jerárquica.

⁷⁰ El management como servicio es un concepto que comienza a tener relevancia en los libros de negocios. En efecto, en la obra ya nombrada “The Servant”, el autor propone dar vuelta el organigrama (piramidal), explicando así que el último debe ser el CEO el cual sirve a las distintas gerencias, las cuales tienen que servir a la gerencia media, y así, hasta arribar al operario más simple quien tiene que servir al cliente.

c) Más allá de la formalidad del organigrama

En el trabajo de investigación de la economista coreana Hye Lan Lee⁷¹, recientemente presentada, titulada: “*La figura del leader nelle organizzazioni a movente ideale*”, se enfoca en torno a las estructuras de las organizaciones, con sus líderes, que poseen una fuerte misión o ideal (OMI). Inspirada por la crisis económica actual, que cada vez más tiene en cuenta los valores humanos (ej.: bienes relacionales) y no solo los económicos, plantea que la calidad de las relaciones entre las personas es “el punto” de diferenciación entre una OMI y el resto de las empresas.

Una gran parte del estudio está dedicado a la organización informal. En efecto, Lee invita a pensar a la organización como una *red social*, donde no valen solo las relaciones jerárquicas y formales sino también los vínculos que conectan “los unos con los otros” en la organización. Lee plantea que es de extrema importancia conocer como se da esa red de relaciones para entender y comprender las dinámicas que se producen en momentos de crisis en las OMI. Es así que, guiada por un estudio de los economistas Bruni y Smerilli⁷², sugiere distinguir entre la gramática (organización formal) y la semántica (organización informal) en las relaciones. Para estos dos autores “*las relaciones informales tienen una notoria importancia en las organizaciones porque crean las condiciones emotivas y motivacionales de la persona*”⁷³ y hacen foco en cómo hacer para iluminar esta red de relaciones cuando se presentan como algo invisible. Al respecto, los autores⁷⁴, señalan que desconocer la semántica en la organización puede llevar a tomar decisiones erróneas. Es así que, las empresas adheridas al proyecto de EdC (OMI) que le conceden un importante valor a la “relación”, deben poseer un fino conocimiento de la “semántica”.

Avanzando aun más con la idea de Lee⁷⁵, encontramos que en las OMI que poseen un líder fuerte se corre riesgo que si entre las demás personas no existe relaciones significativas, en el caso de desaparecer el nodo central (el líder), desaparezca la organización. En la figura 1.3, que resume el planteo de Lee, se ve un nodo central que

⁷¹ LEE LAN, HYE (2011). *La figura del Leader nelle Organizzazioni a Movente Ideale*. Tesis de post-grado en Fondamenti E Prospettive Di Una Cultura Dell’unità, Florencia, Italia. Istituto Universitario Sophia.

⁷² BRUNI, L. y SMERILLI, A. (2010). *La leggerezza del ferro*, Milano, Italia, Ed. V&P.

⁷³ Idem.

⁷⁴ Idem,

⁷⁵ LEE LAN, HYE (2011). Op.cit.

genera estrechas relaciones con los nodos externos aunque estos últimos no generan lo mismo entre sí. En suma esta realidad refleja una gran vulnerabilidad de las organizaciones con estas características.



Figura 1.3

Por otra parte, afirma Lee, que este nodo central, que funciona como los centros receptivos *hub*⁷⁶ de las compañías aéreas, tiene un gran aspecto positivo ya que la transmisión de ideas y valores se producen de forma continua, rápida y completa. ¿Cómo se puede salir de esta situación de dependencia? Lee, guiada por el pensamiento de Bruni y Smerilli, plantea la red “small world” (ver figura 1.4) compuesta por varios *hub*, como una posible solución. Ella afirma que, si en momentos de crisis algunos de estos sucumbe, ésta podría ser superada solo en la medida que los otros *hubs* continúen trabajando, o bien, si surge uno nuevo. Es por ello que, en su trabajo, Lee termina remarcando la importancia de tener varios *hubs* en las empresas, sobre todo en las OMI.

Se advierte que la dependencia, sobre todo en las OMI⁷⁷, de un “hub” es riesgosa, ya que, si este se desploma afectaría directamente la estructura (sobre todo la semántica) y rápidamente pondría en peligro la vida de la organización. Por otra parte vemos que a la hora de transmitir valores y visiones el *hub* presenta una gran eficacia y eficiencia. Por lo tanto, para litigar este riesgo, causado por la dependencia de una persona, vemos como una oportunidad que las organizaciones desarrollen otros *hub* de modo que, ayude, no solo a

⁷⁶ Palabra inglesa significa “concentración”. En el campo del transporte aeroespacial, se llama “hub” a los aeropuertos que funcionan como centro de conexión de las aerolíneas. Esto se da, sobre todo, por una cuestión de costos: así como existen las “economías de escala” en la industria pesada, existen las “economías de redes” en la industria de las aerolíneas. Ejemplos de “hub”: Ezeiza (Bs. As.) y Barajas (Madrid).

⁷⁷ Las OMI presentan un doble desafío ya que deben sortear la eventual crisis y, además, deben tratar que el “hub” no pierda su motivación ideal.

soportar mejor las crisis sino que también potencie la transmisión de los principios, entre todos sus miembros, que la organización pregona.

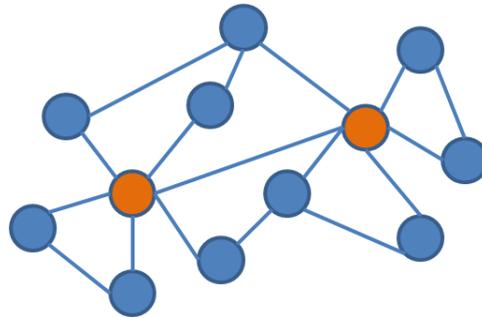


Figura 1.4

En resumen, podemos decir que cuando las empresas EdC crecen en número de miembros, se les presentan un gran desafío porque la gramática de la organización inevitablemente se torna más jerárquica y esta impacta de lleno en la semántica de las relaciones, ya que, quedan atrapadas en un único sector o una única línea de mando. Tal fue el caso de la brasileña FemaQ⁷⁸, una de las empresas más grandes de EdC dedicada a la fundición de piezas (proveedor de Ford, Volkswagen, Mercedes Benz y General Motor). Ellos para superar las restricciones a nivel relacional de la estructura jerárquica que posee, crearon otra figura, no formalizada, llamadas “células de discusión”. Dichas células están compuestas por un director y empleados de diferentes aéreas/niveles y se juntan periódicamente en el horario de trabajo. Se reúnen con el objetivo de discutir y evaluar los distintos sectores de la empresa para tratar de proponer ideas o soluciones. Además, una vez por mes, se realizan asambleas donde participan todos los miembros de FemaQ, allí se pasan distintas informaciones y se da una visión general de los problemas y las oportunidades para que posteriormente sean tratadas en las células. Con este ejemplo se ve como una empresa de EdC, con una cultura, un tamaño y una realidad plantea un innovador sistema para promover la participación y la democratización; que no es otra cosa que trabajar con la semántica de la organización. En otras palabras, se busca poner en

⁷⁸ MOTTA KURTZ, RENATA (2005). *Relacionamentos Interpessoais e Aprendizagem Organizacional na EdC: Caso FEMAQ*. Tesis de grado, Pontificia Universidade Catolica do Rio de Janeiro.

relación a los empleados para la creación de vínculos (esto sería aumentar las líneas que salen de los empleados en la figura 1.3) que dinamicen la estructura y que, en definitiva, fomentan la generación de bienes relacionales.

A continuación, en la segunda sección, comenzaremos a desarrollar el caso de estudio Mundell & Associates Inc.

Segunda Sección

CASO DE ESTUDIO



¿Cómo transmitir los principios de Economía de Comunión? (How to pass the E•C ball?)

*Trabajando con el Organigrama Organizacional y las Relaciones Internas de
Mundell & Associates Inc.*

Invierno 2011

Indianápolis, Estados Unidos.

(Revisión 2012/13, Rosario, Argentina; Florencia, Italia)

Estamos convencidos que la salud es también un “bien relacional”, y por lo tanto la gente que trabaja en un ambiente, donde el director y todos sus miembros invierten en él, no solo “sana” las relaciones en la organización sino que termina mejorando la salud general de todos.”⁷⁹

Líneas Guía de Economía de Comunión

⁷⁹ Texto original: “*We are convinced that health is also a “relational good”, and therefore people working in an environment where the management and all the members invest in and sometimes ‘heal’ the relationships in the organizations, improve also their general health” Economy of Communion Guideline. Op. cit.*

Desde ésta sección y en adelante trataremos el caso de Mundell & Associates Inc. (M&A). A continuación, narramos su historia y describimos el funcionamiento organizacional. Luego en la tercera sección, basándonos en lo hasta aquí dado, analizaremos el presente organigrama de M&A. Posteriormente, propondremos uno nuevo guiados por la nueva definición, la semántica, la gramática y los deseos del presidente de la compañía. Por último trabajaremos con el concepto de transmitir los principios de EdC que ayudaran a la comprensión del organigrama propuesto.

La metodología utilizada fue el **estudio de caso** abordando la cuestión a partir de técnicas cualitativas. Se realizaron entrevistas con referentes claves, entrevistas en profundidad e informales en distintos niveles organizacionales, observación documental, esquemas gráficos y otros. Los mismos se efectuaron durante tres meses al mismo tiempo que trabajábamos allí. Luego, para la propuesta final, se aplicaron los conceptos aquí estudiados, junto con las ideas del presidente de M&A. Aclaremos también, que pueden llegar a haber coincidencias en el siguiente relato y el caso estudio de Mundell & Associates, publicado por la NACRA⁸⁰, fruto de describir una misma historia.

2.1 Presentación de Mundell & Associates Inc.

a) Introducción

M&A es una empresa Pyme de EdC dedicada a la consultoría en medio ambiente. Fue fundada en 1995 por John Mundell, actual dueño y presidente, y está radicada en la ciudad de Indianápolis, en el estado norteamericano de Indiana. Desde sus comienzos John Mundell pensó la empresa de modo tal que sirva tanto a la misión operacional como a la social y ambiental. Actualmente M&A está representada por un grupo multidisciplinario de profesionales que combinan y desarrollan técnicas altamente especializadas para actuar en diversos campos. Como resultante de la sinergia de los equipos de trabajo brindan un servicio de “creatividad transversal” apto para distintos tipos de geologías y normas regulatorias a los que sus clientes se enfrentan. Además, M&A promueve la idea que el cuidado del ambiente comienza en el interior de la empresa y en el espacio que la rodea, es decir en la comunidad local y en todo lugar del mundo en donde la compañía opere.

⁸⁰ GALLAGHER, JOHN B. (2011). *Mundell & Associates Inc.: Resolving the Tensions in a Culture of Communion*, Estados Unidos, North American Case Research Association (Vol. 31).

En el año 2007 M&A se estableció como líder nacional en la prestación de servicios científicos y de ingeniería para la exploración geofísica; la afluencia de las aguas subterráneas y su protección; y la evaluación ambiental de riesgo de salud con una de las mejores metodologías de medición⁸¹. Sus clientes van desde multinacionales, municipalidades, agencias gubernamentales, firmas de ingeniería hasta una persona particular. En su mayoría son clientes nacionales aunque también poseen en otras partes del mundo como Canadá, México, Sudamérica, Asia y Europa.

b) Breve Historia

John Mundell nació 1957 en Frankfurt, una pequeña ciudad rural en el interior del estado de Indiana, en una familia con profundas raíces en la historia americana, marcadas por arraigados valores como: pasión por el trabajo duro, amor a la naturaleza y una profunda fe. Su familia paterna venía de ocho generaciones de ancestros norteamericanos protestantes⁸², en cambio su madre era origen católico; y fue esta última quien influyó directamente en su fe y en su mirada sobre el mundo. Él comento, en algún momento, que su madre, a diferencia del resto de los habitantes de la pequeña Frankfurt, solía ayudar de distintas maneras a los primeros inmigrantes latinos que se mudaron allí. Ella, con dicho gesto, le enseñó el significado de la dignidad del hombre, que no importaba la clase social, el país de origen o el color de piel sino que éramos todos iguales y debíamos servirnos como hermanos.

A la edad de 14 años comenzó a trabajar en los veranos con Bob Cullen, dueño de un popular puesto de comida rápida del lugar. Allí su labor iba desde pelar y cortar papas a recibir a los proveedores, cobrar los pedidos o trapear el piso. Este, remarca él, lo marcó positivamente para el resto de su vida; sobre todo por la “ética” que acompañaba el fuerte espíritu emprendedor de Bob. El mismo John Mundell recuerda “*cuando debo hacer horas extras o hacer algo que no me gusta, recuerdo a Bob...para él ningún trabajo era menor que otro y hacia lo que fuese necesario para que el mismo se realice y de un buen modo*”.

⁸¹ Modelos matemáticos/estadísticos que permiten determinar con gran precisión el grado de contaminación que tiene un dormitorio o un campo utilizado para la agricultura.

⁸² Cuando se le pregunta a John Mundell de sus orígenes él suele decir “soy del Midwest, 100% americano”.

Estudio Ingeniería Civil en la Universidad de Prudue⁸³. Su tiempo allí fue fundante y edificante en varios aspectos. Por un lado descubrió su amor por la ecología; y por otro descubrió su amor por Julie, quien más adelante se convertiría en su esposa. El primero se dio en su persona, el hecho de cruzar proyectos de ingeniería con problemas concretos de la ecología y el mundo, lo cautivó profundamente. Ayudado por un contexto de la década del 80', cercano a reconocidas urbes industriales como Indianápolis, Detroit y Chicago, donde las palabras “ecología” y “contaminación” comenzaron a sonar con más fuerza a causa del desmedido crecimiento industrial. El segundo descubrimiento también se dio a causa de la vida misma que llevaba. Él, por su persona dinámica, realizaba numerosas actividades, entre ellas participaba del grupo de música donde conoció a Julie; él tocaba la guitarra y ella cantaba; y fue también en ese mismo espacio que ambos conocieron el Movimiento de los Focolares⁸⁴, el cual los marcaría para el resto de sus vidas.

Luego que John Mundell terminara su Licenciatura y Máster en Ing. Civil, tuvo un paso fugaz por una pequeña consultora geotécnica de Indiana. Ella lo puso en contacto con el estudio de la contaminación en distintos campos: fluidos de agua, derrames químicos, etc.; y allí advirtió la inexistencia de métodos precisos de medición para resolver problemas como por ejemplo, el almacenamiento de desechos bajo la tierra. Este hallazgo lo llevó a la Universidad de Notre Dame para realizar un Doctorado en Ingeniería y Medio Ambiente. Su investigación se enfocó en el desarrollo de modelos matemáticos para representar, analizar y medir fenómenos de contaminación medio ambiental.

Cuatro años más tarde, con el título bajo el brazo, se encontraba nuevamente en su antigua compañía pero ahora como vicepresidente y director en el sector de servicios técnicos. John Mundell puso en acción y a disposición sus capacidades y todos sus años de estudio, lo cual, en breve tiempo, lo transformó en una de las piezas claves de la empresa. Esto se puede ver en los números de la misma, ya que durante ese periodo abrió 33 nuevas

⁸³ Prudue University es una prestigiosa casa de estudios de EEUU y en su campus alberga más de 40.000 estudiantes. Se destaca en el campo de las ingenierías y otras disciplinas duras como la física y otras, no tan duras, como la aviación. La NASA tiene un centro de desarrollo en el campus de la Universidad, la cual dio 22 astronautas entre los que se destaca Neil Armstrong.

⁸⁴ La idea central de buscar la fraternidad universal planteada por este carisma, calzo a la perfección con la personalidad y vida que llevaba John Mundell. Una persona de mente abierta, entusiasta, dispuesta a ayudar y compartir con cualquier persona. De hecho, en una oportunidad él comentó que fue a un concurso de baile “funk” (era la única persona blanca) y terminó ganándolo; siendo aplaudido por todo el público.

sucursales, sus ingresos pasaron de 12 a 100 millones de dólares y la fuerza laboral superó las 1900 personas⁸⁵. Estaba claro que la preocupación por el cuidado del medio ambiente estaba cada vez más presente en las agendas de las empresas y las gobernaciones, y allí estaba la empresa de John Mundell. Fue en este vertiginoso crecimiento cuando él comenzó a tener diferencias con el CEO, ya que, se estaban bajando las calidades de los servicios a costa de aumentar las ventas. Eran ya 7 años los que hacía que estaba allí, muchas cosas habían cambiado y él comenzaba a experimentar una “movilización interna”.

c) El nacimiento de Mundell & Associates

En 1995 John Mundell viaja a Roma a un Congreso de los Focolares donde conoce el proyecto de EdC. El encuentro con “ella” profundizó su crisis que tenía con la “otra”, su empresa, y de repente comenzó a soñar con fundar su propia empresa de EdC. Dicho sueño se concretó a su regreso un tiempo más tarde, él lo recuerda así: *“estaba trabajando frente a la computadora, venía de un promedio de 12 horas diarias de trabajo, cuando de repente me di cuenta que no podía mover el brazo. Salí corriendo al hospital. Temía que fuese un infarto pero los estudios dieron que solo había sido una indigestión (se ríe alegremente). A pesar de ello, ese suceso fue la señal que necesitaba para tomar la decisión de renunciar y abrir mi propia compañía.”* Y así lo hizo.

Cuando un abogado de Washington se enteró que se iba, le confió un proyecto grande de litigación ambiental quería que lo realizara él. Por lo tanto, tenía todo lo necesario para comenzar su *start up*, únicamente faltaba renunciar. Sucedió que, unas horas más tarde de que John Mundell había presentado su renuncia, el abogado lo llamó para avisarle que el proyecto se había caído. Esto fue un golpe muy duro para él. Estaba sin trabajo, sin ningún proyecto y con una esposa y tres hijos; “¿y si vuelvo a la empresa?” se preguntó intranquilo. Ya más sereno, luego de una memorial charla con Julie, comprendió que ese suceso era una prueba de confianza para con su “decisión” y por tanto tenía que seguir adelante. *“Teníamos que achicarnos todo lo que pudiéramos: no más salidas, no más gastos extras”* nos comentaba Julie. Calcularon que podían aguantar tres meses con sus ahorros; y si la empresa no funcionaba John podría conseguir rápidamente otro trabajo. No necesitaban mucho capital inicial ya que todo estaba en la cabeza de él; y para sorpresa de

⁸⁵ GALLAGHER, JOHN B. (2011). Op.cit.

ambos, unas horas más tarde de aquella charla, recibieron otro llamado: era otro antiguo cliente que le ofreció un nuevo proyecto. Finalmente Mundell & Associates comenzaba a respirar y a querer dar sus primeros pasos.

Con 10 años en la industria medio ambiental, John Mundell tenía bien en claro lo que quería para su empresa. Él vivió en carne propia la desprolija expansión de su ex compañía y lo que esto trajo aparejado. Por tanto, desde el inicio buscó crecer en calidad y no en cantidad de proyectos. Esto está basado en la estrecha relación con sus empleados, proveedores y sobre todo con sus clientes. Además M&A iba a ser una empresa de EdC por tanto tenía que ser una consultora distinta. Su misión, visión y misión social, descriptas a continuación⁸⁶, deberían transmitir la intención de proteger tanto el medio ambiente como a los más necesitados.

- **Misión**

Brindar nuestra experiencia, educación, creatividad, talento, personalidades y la sinergia del grupo en conjunto para asistir a nuestros clientes ayudándolos a enfrentar y solucionar sus más difíciles desafíos medioambientales.

Hacemos esto utilizando la más moderna tecnología para lograr así soluciones técnicamente sólidas y rentables

- **Visión**

Somos líderes mundiales en la ciencia del medio ambiente y la innovación en ingeniería para el bien de nuestros clientes, para el bienestar de nuestro planeta y para las necesidades de la comunidad mundial.

Somos una organización, centrada en las personas, en la que cada uno reconoce la responsabilidad compartida de construir una comunidad de trabajo basada en el respeto mutuo.

Trabajamos juntos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y la de las partes interesadas, siempre atentos al bienestar de nuestra comunidad local, permanentemente teniendo presente los requerimientos de las personas.

⁸⁶ Obtenida del sitio oficial de M&A: www.mundellassociates.com

- **Misión social**

Más allá de su funcionamiento como una especialidad del medio ambiente y consultor de ciencias de la tierra, Mundell & Associates se compromete a mejorar la salud y el bienestar de la comunidad local y en todas parte del mundo en el que opera. Como tal, voluntariamente dedica esfuerzos para abordar las cuestiones que afectan al medio ambiente y a las económicas desfavorecidas. Esto incluye trabajar para promover la justicia ambiental para las comunidades de bajos ingresos y minorías de Indiana y zonas urbanas de Indianápolis, el voluntariado en asistencia técnica para desarrollar mejores leyes ambientales y la orientación técnica para la protección de los recursos naturales y la participación en la Economía de Comunción (EdC), una red mundial de empresas que promueve una "cultura del dar" y de la fraternidad, compartiendo los beneficios con los necesitados.

2.2 La Organización

a) M&A: sus miembros y su funcionamiento organizacional

Al comienzo John Mundell trabajó por cuenta propia, luego de un breve periodo contrato un pasante, únicamente por el verano, para las labores de campo. Luego conoció a JB, quien por poseer otro tipo de experiencia y habilidades le hizo pensar que podría ampliar y enriquecer los servicios que venía realizando. Él era evangelista y comprometido socialmente, por tanto captó enseguida la idea de EdC y el proyecto de M&A, asumiéndolo en primera persona desde un primer momento. Trabajaron juntos hasta el año 2007 cuando JB dejó la empresa. En ese año M&A contaba con 12 empleados y una prospera vida; por lo que su partida fue muy dura tanto para él presidente, por ser su primer empleado y mano derecha, como para la compañía. No queremos dejar de hacer notar que hasta ese momento M&A había ido creciendo armoniosa y paulatinamente; y la salida JB no fue en buenos términos; y además con él se llevo otros empleados lo cual afecto aun más la organización. Esta situación llevo a John Mundell a una nueva crisis lo cual derivó en un replanteamiento de varias cuestiones: “¿Qué hice para que se fuera?; ¿a caso M&A no es un lugar grandioso para trabajar?; ¿...los empleados, clientes, proveedores comprenden la idea de EdC?; ¿debería crecer más?; ¿deberían tener mejores salarios y mejores servicios sus empleados?”. M&A estaba experimentando la conocida “crisis de liderazgo”, la primera

crisis según el modelo Greiner⁸⁷. Su plantilla de personas había crecido, él ya no lograba estar presente como en el pasado, por lo que se vio obligado a delegar actividades y a formalizar ciertos procesos. A este punto, su presidente, realizó un relanzamiento de la empresa donde, entre los nuevos cambios, contrató a Merle (un MBA con mucha experiencia en administración de empresas y finanzas) a quién le gustó el desafío. Además de mejorar los salarios de los empleados, les garantizó otros servicios que iban más allá de la ley, como un “free-pass” en una cadena de gimnasios.

Al momento de la investigación la empresa contaba con 19 empleados permanentes y unos 6 pasantes que se suman, mayoritariamente, durante el periodo estival⁸⁸. M&A tiene a John Mundell a la cabeza como presidente (CEO) y es quien realiza la coordinación general de los distintos equipos de trabajo. Dichos equipos son interdisciplinarios y están coordinados por un líder de equipo. En total son cuatro y hay un quinto llamado Brent, recientemente incorporado, que cumple la función de facilitador. A su vez, de los cuatro recién nombrado, dos de ellos, Gabriel y Rondel, lideran el equipo de geología y trabajo de campo respectivamente; los cuales brindan servicios a los restantes dos equipos coordinados por: Chris y Mark. John Mundell funciona como nexo entre los mismos y en la mayoría de los proyectos es él quien revisa y coloca la firma final. Retomando los equipos, vemos que ellos están muy poco estructurados lo cual permite una notoria flexibilidad y adecuación a los distintos proyectos o situaciones a las que enfrentan.

Como dijimos al comienzo, M&A cuenta entre sus líneas con geólogos, hidrólogos, biólogos y toxicólogos, ingenieros civiles y mecánicos; y científicos medio ambientales; esto le permite tener un “mix” de conocimientos que combinados logran hacer frente a proyectos muy específicos, técnicamente desafiantes y muy complejos. Francamente, para quien no pertenece a ese ámbito, se asemejan más a un centro de investigación de la NASA

⁸⁷ En su artículo “*Evolution and Revolution as Organization Grow*” publicado en 1972, L. Greiner describe las fases internas por lo que atraviesan las organizaciones a lo largo de su historia. El modelo consta de 5 fases evolutivas. Nosotros, a lo largo del presente trabajo, nos concentraremos en las 3 primeras:

1. Crecimiento por creatividad → *Crisis de Liderazgo*.
2. Crecimiento por dirección → *Crisis de Autonomía*.
3. Crecimiento por delegación → *Crisis de Control*.

GREINER, L (1972), obtenido del sitio: <http://www.ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>

⁸⁸ La empresa realiza numerosos trabajos de campo: toma de muestras, análisis de suelos, etc.; y estas se hacen, mayoritariamente, en primavera y verano, ya que se necesitan buenas condiciones climáticas.

que a un estudio de consultoría al que estamos habituados. Y, en efecto, el modo de coordinar las tareas en el trabajo son prácticamente las mismas en ambas entidades; esto es: por *ajuste mutuo*. Es decir, para desarrollar la labor diaria se apoyan en un fuerte liderazgo, comunicación informal y estrechas relaciones humanas⁸⁹.

La empresa ofrece varios servicios de consultoría: caracterización de sitios, evaluación y limpieza de contaminación, diseños técnicos, evaluación de recursos hídricos, riesgos para la salud humana, análisis reglamentarios y servicios en procesos judiciales. Para ver un ejemplo concreto de como se desenvuelven los equipos y como es flujo de trabajo ir al Anexo I: Tratamiento de fluidos y aguas subterráneas en la ciudad de Indianápolis.

Por último, podemos decir, que las acciones de Marketing de M&A surgen de la reputación y la valoración por la performance de sus servicios que, indirectamente, revelan el tipo de motivación que los mueve. Por otra parte John Mundell es invitado periódicamente a disertar en distintas conferencias en universidades, convenciones medioambientales, eventos gubernamentales; lo cual, con su distintiva y cautivadora retórica, conforma la otra gran estrategia de Marketing. Allí, en cada charla, busca siempre poner en evidencia la “lógica de un solo tiempo” con la que opera su organización.

b) Los Clientes y el Negocio

M&A tiene diferentes tipos de clientes: grandes multinacionales, agencias no-gubernamentales, organismos federales de regulación, empresas de ingeniería, empresas de consultoría, estudios de abogados y particulares. A los mismos les brinda distintos servicios que se pueden dividir en dos grandes áreas⁹⁰: Servicios de primer nivel (*Premier Services*) y Servicios Estándar. Los primeros representan un 30% del total de proyectos anuales. Estos se caracterizan por tener una complejidad poco usual, que además, necesitan una tecnología especial y, lo más dificultoso, el desarrollo de creativos métodos para realizarlos. El otro 70% se compone de proyectos más regulares, menos complejos pero que pueden llegar a tener cierta dificultad por el tamaño o ciertas reglamentaciones. Un ejemplo de Servicio Estándar, es el control que hacen de un oleoducto que pasa por una zona boscosa del estado de Ohio:

⁸⁹ MINTZBERG HENRY (1991) Op. cit. (p. 209-211)

⁹⁰ Ver listado de servicios completos en ANEXO II

El proyecto consiste en tomar muestras de aguas subterráneas cercanas al oleoducto, una vez al año durante 5 años. Una vez que se extrae una considerable cantidad de muestras de agua de varias fuentes, se llevan a analizar. Las mismas se utilizan para controlar que no exista ninguna pérdida. La empresa trabaja con una plantilla de laboratorios con los cuales tiene una estrecha relación construida. Si bien el rédito económico y el rédito profesional no es significativo en proyectos con tales características, estos permiten tener una renta y un flujo de trabajo estable por un largo periodo.

Como consecuencia de la descripción anterior se advierte el constante desafío de M&A es contar con un buen “mix de proyectos” de modo tal que tengan en su cartera una cantidad de servicios de 1° nivel, que aseguran una importante suma de ingresos (van desde 0,5 a 3 millones de dólares) y desafíos para la empresa (mejoras en el modo de trabajar, desarrollo de nuevos modelos, etc.), y otra cantidad de servicios Estándar que representan trabajos más sencillos, demandan menos tiempo y sirven como puertas para tomar proyectos del 1° nivel. Se preguntaran ¿por qué no realizan solo proyectos de 2° nivel? Porque es un mercado de licitación feroz, hay mucha competencia; se compite en precio y justamente M&A no es competitivo en precio sino que su propuesta de valor se apoya en la calidad, el profesionalismo y la adaptabilidad.

La competencia en la industria se da entre pequeñas empresas locales, principalmente por las limitaciones geográficas, la naturaleza específica de los servicios prestados y la diversidad de las necesidades del usuario final. Esto contribuye a la fragmentación y la competencia localizada. A nivel macro, la demanda se debe principalmente a los ciclos económicos, las regulaciones ambientales, las tendencias regulatorias y sociales. Los clientes tienden a valorar: la calidad de los servicios prestados, la reputación, la experiencia y el precio. Las empresas con éxito en esta industria han demostrado su capacidad para ser competitivas, poseer una fuerza de trabajo competente y polivalente, incorporar nuevas tecnologías (amplían la oferta de servicios y reducen costos) y un sólido conocimiento del entorno normativo.

El *core* de la operatoria de M&A, una vez establecido el “mix de proyectos”, está en el eficiente manejo de las horas que disponen sus empleados para trabajar. Este es “el cuello

de botella” de M&A, quien determina el tamaño del *Output*: cantidad de proyectos cerrados en un periodo. Las horas de las personas son el recurso más escaso y costoso que tiene la compañía y, por lo tanto, ejercer presión sobre ellos, cuando para la mayoría es una pasión y un arte, se presenta como un complejo desafío. Sobre todo cuando cada proyecto presenta una infinidad de caminos para resolverlos y donde la creatividad del profesional juega un rol fundamental. Es así que, si tenemos que ver a M&A de un modo gráfico, se la puede ver como una gran fábrica de proyectos donde cada uno conforma el camino para maximizar las relaciones interpersonales y, como fruto de estas, obtener ingresos para seguir viviendo. Ya que, no debemos olvidar que estamos en una empresa de EdC, que como se dijo, ve la generación de dinero como un medio para lograr, mediante la comunión, la realización de todas las personas que la componen.

2.3 La EdC en Mundell & Associates

“Ser una empresa de EdC significa dar la máxima prioridad a un estilo de vida empresarial, trabajando en y por la comunión a distintos niveles: dentro de la empresa, con la comunidad local y con la comunidad global. Este estilo de vida es “el secreto” fundamental para ofrecer a otros empresarios la posibilidad de experimentar la alegría, la felicidad y la plenitud, dando sentido a nuestra vida, no a pesar de nuestro trabajo en la empresa sino a través de él. Con ello se fortalece también la convicción en el sueño de Chiara de que es posible vivir la experiencia de la primera comunidad de Jerusalén: “Eran un corazón solo y un alma sola...y entre ellos no había ningún necesitado” (Hch 4,32-34). Este sueño está a nuestro alcance. Solo tenemos que hacer nuestra parte”⁹¹ J. M.

A lo largo de la segunda sección hemos hablado directa o indirectamente de cómo M&A funciona como empresa de EdC. Ahora haremos referencia sobre acciones específicas y visiones del fundador que tocan más de cerca al proyecto en examen. Para ello iremos haciendo una descripción de “adentro hacia afuera”. Esto es, comenzaremos con la vida al interno de M&A, luego hablaremos de sus relaciones con entorno local y finalizaremos con las relaciones que genera con la comunidad global.

⁹¹ MUNDELL, JOHN (2011). *La importancia de trabajar “en” y “por” la comunión*. Congreso Internacional de EdC, San Pablo, Brasil, Mayo 2011. Obtenido de: <http://edc-online.org/es/inicio/eventos-brasil/especial-brasil-2011/1599-la-importancia-de-trabajar-qenq-y-qporq-la-comunion-en-la-edc.html>

a) La Comunidad dentro de la empresa

Para John Mundell la comunidad comienza en la empresa: haciendo un buen trabajo, con buena ciencia, buena ingeniería y con competencias técnicas. Él afirma que “(...) *es el verdadero banco de pruebas para vivir la vida de la EdC. Debemos estar atentos a trabajar en y por la comunidad dentro de la empresa, de forma que la empresa pueda desarrollar su capacidad de salir de sí misma, crecer y alcanzar una sostenibilidad económica a largo plazo*”. Por eso la autenticidad, libertad, honestidad y transparencia en las relaciones que produce la empresa, tanto para afuera como para adentro, son de suma importancia. Si bien, es un gran desafío mantenerlo, ya que, en la industria existen las sobrefacturaciones o los pagos extras a funcionarios públicos, es una apuesta al largo plazo porque a la larga, dichas virtudes, son reconocidas y hacen más fuerte su reputación. Esta “reputación” no solo atrae a nuevos clientes sino también personas, en especial jóvenes, que desean trabajar allí a pesar de no ser una gran multinacional. Estas personas, es decir, la gente de M&A, son valoradas muchísimo por el presidente y por todos. Él cuenta que en su compañía son como una familia y gracias a la relación que construyen diariamente es común que sus empleados den el 100% por 100% a la hora de trabajar. Consciente de aquello, busca insistentemente, con ayuda su esposa Julie Mundell, la forma de reconocer ese gesto, yendo más allá del sueldo o la bonificación, ¿cómo?, invitándolos a almorzar, interesándose por su familia y sus actividades, etc. De este modo busca responder con la misma medida de reciprocidad que pago su empleado, sabiendo de la dificultad y la importancia que conlleva reconocer y premiar un acto impregnado de gratitud.

Por esta idea de familia, el momento de incorporación de un miembro es de gran envergadura, por ello John Mundell busca hacer la elección en comunidad. Esto significa, que sea lo más abierta y participativa posible. Normalmente casi todos los empleados entrevistan al potencial candidato -desde un director hasta un staff de apoyo- y en los lugares y formas más variadas. No es algo fácil, tiene que ser consensuados con todos y tener la aprobación de la mayoría, ya que, esto es algo que impacta en el negocio y en la vida interna de la compañía. Vale hacer notar, que si bien en el sitio web de la empresa se encuentra la misión social, a todos los entrantes se les cuenta, en una versión “light”, sobre la EdC y la misión y valores que profesa la empresa, porque como se dijo es una elección libre.

En el aspecto de capacitación y desarrollo profesional la empresa promueve y motiva a sus miembros para que estén en continuo aprendizaje. No solo en el ámbito profesional, donde la capacitación es frecuente y se les otorga USD 300 anuales para que compran libros, sino también en el campo de la EdC al hacerse cargo de los gastos de la participación de su gente en los distintos congresos.

Finalmente podemos decir que M&A no todo es trabajo, se trata de encontrar el tiempo dentro la vida diría para “*las actividades de oficina, no productivas, pero que favorecen el trabajo en equipo y se convierten en ocasiones para construir relaciones entre las personas*” comenta John Mundell. Por eso se festejan los cumpleaños, los nacimientos de los hijos y se suele realizar la “*Mundell Cup*”⁹². Además de la tradicional cena de Navidad con las familias de los empleados, en verano, compran tickets para partidos de Béisbol, sirven *healthy snaks*⁹³ y esporádicamente piden pizzas para todos.

b) La relación con la comunidad

En el año 2007 viendo que las oficinas del *Down Town* les resultaban pequeñas comenzaron a buscar un nuevo edificio. Rápidamente surgió la posibilidad de mudarse a una reconocida zona empresarial, sin embargo, terminó sucediendo totalmente lo opuesto. En Irvington, un barrio que en los 50' tuvo un gran esplendor y que ahora se estaba viniendo a menos, hallaron una construcción circular con un gran parque. Se encontraba abandonado y se había convertido en un espacio para la drogadicción y otras prácticas poco dignas. El presidente lo encontró perfecto, tenía muchas oficinas, todas vidriadas y con vista un jardines internos. Además, con la visión de la empresa de EdC transformadora de la realidad, vieron que era una oportunidad para “iluminar” el barrio. En efecto, desde que se instalaron allí han trabajado arduamente para recomponer y fomentar el desarrollo de la comunidad. Esto lo han logrado con proyectos que año a año se llevan a cabo. Estos son algunos de ellos:

- Comprando y consumiendo en los negocios de Irvington, aunque no sea económicamente más conveniente; dándole así, más valor a la relación con la comunidad que al costo monetario.

⁹² Un día del año donde se organizan competencias deportivas y juegos de destreza entre los miembros.

⁹³ Práctica realizada por los pasantes de EdC. Busca fomentar la sana alimentación y hacer el trabajo llevadero.

- Ofreciendo, a sus empleados, hacer voluntariado en horario de oficina. Un ejemplo es el *Paintry* (despensa social) que llevan adelante las señoras de la Iglesia Luterana ubicada enfrente de la compañía donde se va a dar una mano en horas pico.
- Promocionando acciones ecológicas que promuevan la sustentabilidad. Tal fue el caso de la proyección pública, en la empresa, de la película “Bag It”⁹⁴.
- Embelleciendo el barrio: reparten a los vecinos, gratuitamente, plantas y flores, producidas por un vivero solidario del barrio, para que las planten en sus casas.
- El *Rain Garden*⁹⁵: es un proyecto de envergadura que se realizó en el colegio público de Irvington.

Hay que decir, que varias de estas iniciativas se realizan en articulación con otros actores sociales, en especial proyecto *Rain Garden*. Allí se trabajó con la escuela⁹⁶, la asociación ambiental Green Irving, laboratorios, estudio de arquitectura, el municipio, la biblioteca, entre otros. Estos agentes para M&A tienen una gran importancia porque son personas que hacen a la vida de la empresa y se presentan como una oportunidad para crear buenas relaciones entre todos. Con cada uno se busca establecer relaciones “uno a uno” donde se da y también se recibe. Al respecto John comenta “*las personas ven que el beneficio no lo es todo y experimentan así un mundo nuevo, donde cada uno da y recibe. Formar parte de la comunidad cambia las actitudes dentro de la empresa; vivir el don en la comunidad evangeliza a todos los que están en la empresa. Estos cambios ocurren tanto a nivel personal como de toda la empresa y cuando son visibles para la comunidad, porque son reales y recíprocos, pueden mostrar a otros empresarios y miembros de la comunidad una nueva vía, para que la comunidad se haga más auténtica y unida*”. Los empleados y el resto de las personas que se relacionan con M&A advierten esto, ven algo distinto en la empresa, quizá no pueden decir que es concretamente, pero lo perciben cuando la gente de M&A va a los negocios del barrio o cuando algún cliente los visita.

⁹⁴ Un film que trata sobre el uso de bolsas plásticas y la contaminación que generan.

⁹⁵ Jardines inteligentes, que además de embellecer los espacios indudables actúan como filtro y contención del agua que cae de la lluvia y que muchas veces actúa como medio transporte de los residuos urbanos.

⁹⁶ Se puede conocer más del proyecto en el sitio: <http://www.facebook.com/TeachingRainGarden/info>

c) La comunión con la comunidad global

John Mundell hace mucho hincapié en este aspecto, de hecho, nos explica alegremente que consiste en: “*comprender que nuestras actividades empresariales diarias y locales van mucho más allá de las de una empresa típica. El empresario de EdC forma parte de una red global que tiene como finalidad compartir las exigencias y los recursos para ayudar a todos a ser autosuficientes...*”. A lo largo de los años, gracias a esta red global, ha cultivado centenares de relaciones con empresarios de EdC y amigos del proyecto en distintas partes del planeta. Él se apoya considerablemente en ellas, las describe como un “refugio” donde uno se detiene por un rato para juntar fuerzas y así poder seguir adelante. En efecto, M&A es uno de los creadores y promotores del sitio Business-to-Business (B2B) donde se busca fomentar la relación entre los distintos empresarios de la EdC mediante foros, banco de experiencias de buenas prácticas, etc.

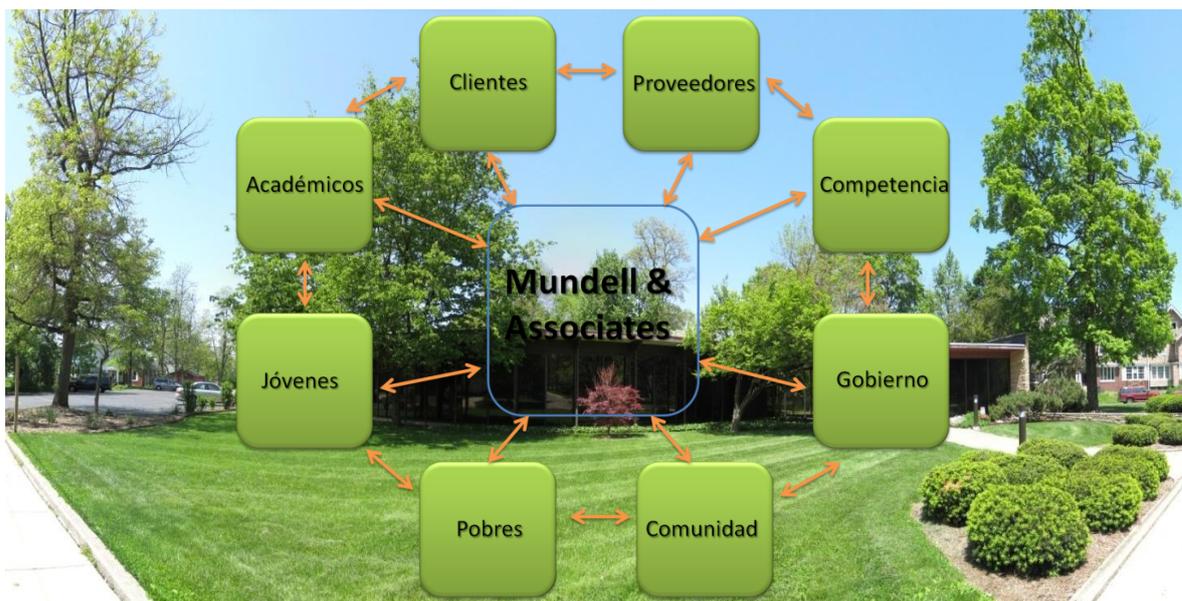
En referencia a la distribución de ganancia para la ayuda a los pobres, el presidente de M&A, opina que es una práctica normal por parte de las empresas en Estados Unidos, por eso, él remarca que cuesta cuando se realiza desde un sincero examen de conciencia previo. Esto se aprecia, cuando en el plano personal ha decidido no cambiar el auto, o más difícil aun, cuando incidió en la elección de la universidad de sus hijos. Sin embargo, para John Mundell, más desafiante que dar dinero es: crear y promover la cultura de la comunión. Una cultura en donde tanto los empleados, como los clientes, vecinos o proveedores se conviertan parte de esta “comunión”. Por lo tanto, como acción concreta en la creación y promoción de dicha cultura, M&A desarrollo un sistema de pasantías internacionales para jóvenes profesionales que están estudiando el proyecto de EdC. La empresa adquirió dos casas en las cercanías de sus instalaciones donde, luego de una rigurosa selección, recibe a los jóvenes elegidos para que realicen una experiencia de 3 meses o más en la compañía. A lo largo de los años han plasmado y enseñado vivir la EdC a una veintena de jóvenes proveniente de todos los continentes.

d) Uniendo las relaciones

A modo de cierre mostraremos como en la empresa las tres comuniones: interna, con la comunidad y la global, fruto de la relación creada, se vinculan y se desarrollan. Para

ello, haremos una adaptación del modelo de círculos concéntricos de comunión (*EoC Conceptual System*) desarrollado por John Mundell.

En el centro se ubica la empresa de EdC (en este caso M&A) la cual se relaciona con los distintos actores que hacen a la vida de la organización. Dicha relación, en un primer momento es unidireccional (sale desde la empresa), luego, la relación comienza a volverse reciproca y, finalmente, la relación se produce entre las personas de las distintas partes⁹⁷. Esto termina creando un círculo que, por estar fundado en la comunión, generan muchos bienes relacionales. Además suele ocurrir que exista otra empresa de EdC cercana que presenta el mismo círculo de relaciones y, por ser parte una red mundial, se vinculan y los círculos se comienzan a relacionar. De este modo, puede suceder que la “persona necesitada” que estaba siendo servida por la primera empresa, ahora, es tomada por las dos.



Por todo lo anterior, podemos concluir entonces, diciendo 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, las fronteras de la organización.

⁹⁷ Un ejemplo de esto es el proyecto *Rain Garden*, donde se vinculan la empresa, la comunidad, los proveedores, el gobierno y los jóvenes.

Tercera Sección

ANALISIS DEL CASO

3.1 Primeros pasos del estudio

Al entrevistar a los miembros, la mayoría de ellos señalaron dos grandes características de M&A. La primera fue la satisfacción que les produce trabajar en una organización joven y dinámica; con una estructura “chata” que prioriza la libertad en el modo de trabajar. El segundo aspecto que remarcaron fue la admiración hacia su presidente, John Mundell, por su peculiar estilo de liderazgo.

Al mismo tiempo, como hemos dicho anteriormente, 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. Bajo esta realidad, la implicación de los miembros en el proyecto o al menos la comprensión del estilo de dirección de John Mundell y su propuesta cultural, son una elemento esencial para alcanzar la cohesión al interno de la organización y tender a cumplir los objetivos de un proyecto empresarial común.

El nombre original del proyecto es “*How to pass the EoC ball?*”⁹⁸ que, traducido al español, significa: “¿cómo transmitir los principios de EdC?”, pero, ¿a qué se refiere esto? Básicamente buscamos diseñar un nuevo organigrama que *invite* a todos los miembros de la empresa a vivir los principios de EdC y que no sea solo el fundador quien lo haga. Se comprende que si los organigramas se modifican, las decisiones estratégicas no serán tomadas exclusivamente por el empresario sino por gerentes, *team leaders*, etc. De esta forma, el contacto con los clientes y proveedores estará a cargo de diversos miembros de la empresa. Dada esta situación, se vislumbra que la participación de sus miembros en el proyecto es el gran problema y, al mismo tiempo, la gran oportunidad para el empresarios. Por lo tanto, ¿cómo podemos hacer para enseñar y transmitir los principios de la EdC y la misión y visión de M&A, de un modo natural?, ya que, nos damos cuenta que en muchas ocasiones no basta el “ejemplo” del fundador. ¿Cómo podemos darles a los colaboradores

⁹⁸ La abreviatura de Economía de Comunidad en Inglés, es: “EoC” y normalmente la “o” es remplazada por una esfera roja. Esto nos inspiró en el título del proyecto, ya que, vimos los principios de la EdC contenidos en esa esfera o pelota, los cuales se transmiten a medida que se juega con ella.

éste preciado tesoro de John Mundell sin sacarles la libertad, esa libertad que nos permite elegir entre una cosa y otra?

Al mismo tiempo, vemos que la mayoría de los miembros de M&A coinciden en que, por un lado John Mundell, presidente y fundador, es un ejemplo a seguir por su capacidad profesional, sus valores y entusiasmo. Aunque, por otra parte, la misma mayoría reconoce que debería delegar más tareas y dejar que otros miembros de M&A asuman más responsabilidades. Suponiendo que este último pedido por parte de los empleados es justo y acertado, ¿están preparados para recibir más responsabilidades asegurándole al fundador que no se desviarán de los principios de EdC?

Como pudieron apreciar nos hemos planteado varias preguntas y hemos tocado diferentes puntos. Por lo tanto en lo que sigue del trabajo intentaremos hacer foco en dos de ellos:

- La *invitación* a los miembros a entrar en la lógica de la EdC. Para ello haremos foco en la estructura organizacional y, puntualmente, en el organigrama de la misma, el cual, a su vez, creemos que funciona como una forma de comunicar a que apunta la empresa.
- Actividades para *transmitir* y, en cierta manera, enseñar los principios de la EdC en los cual se apoya la visión, misión y misión social de M&A.

Para llevar a cabo dicha empresa buscaremos indagar sobre cuál es el organigrama actual⁹⁹ y como funciona; y a su vez que calidad de relaciones tienen los empleados. Finalmente diseñaremos un nuevo organigrama y sugeriremos acciones para llegar al mismo.

3.2 Análisis de Mundell & Associates y aplicación de los conceptos

A continuación presentaremos las tres preguntas centrales realizadas en las distintas entrevistas con los miembros de M&A. Las mismas se realizaron en un ámbito de trabajo cotidiano:

- ¿Podrías graficar el organigrama organizacional de la empresa?

⁹⁹ En la actualidad, M&A, no posee ningún organigrama oficial.

- ¿Cuál es tu opinión sobre la operatoria de la empresa, más relacionado a las relaciones humanas?
- ¿Percibís algo distinto en el modo de trabajar en esta empresa que no viste en otras?

Las diversas respuestas obtenidas nos han permitido ver como cada uno de los miembros tiene una visión totalmente distinta de la compañía, su organización y su funcionamiento. Descubrimos que la empresa, pasada por el filtro de cada persona, proyecta todas M&A diferentes. Y, además, en sus descripciones, quizás sin querer, terminan debelando roles ocultos o funciones que solo se advierten estando dentro de la empresa. Los diagramas organizacionales que recibimos funcionaron como una presentación veloz y disparadora tanto de la estructura formal como de la “empresa viva”. Asimismo en ciertas respuestas y comentarios salió a luz el “anhélelo” por volver a la antigua M&A, cuando la empresa era más pequeña. Allí, por ejemplo, estaba instaurado que todos los viernes se realizaba un *after office* en el popular pub “The Beer Garden”. Ahora, en cambio, se encuentran en un edificio más grande, alejado del *Down Town*, con gente nueva, manuales de procedimiento, etc.

Partiendo de los diferentes gráficos y entrevistas con los miembros de M&A brindaron, podemos señalar algunos aspectos comunes:

- A la hora de graficar el organigrama, en un primer momento todos los realizaron de un modo “verticalista”, pero en un segundo momento, al contemplar el dibujo, la mayoría reconoció que en la realidad el organigrama era más “chato”.
- Para los miembros de M&A, John Mundell es el líder natural de la empresa.
- La mayoría de ellos consideran a Julie Mundell como una de los pilares de M&A por más que en la gramática no se advierta.
- Un gran número de personas está buscando que la empresa crezca más. Además creen que, para suceda esto, necesitan adquirir más responsabilidades¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Cuando los empleados hablan de “responsabilidades” hacen referencia, principalmente, a poder tomar decisiones sin necesidad de preguntarle antes a John Mundell.

- El 100% está conforme por la incorporación de Brent Dayharsh (facilitador) y además consideran que debería mantenerse entre el presidente y los líderes de equipo.
- La opinión sobre si las relaciones internas eran buenas o malas se encuentra divididas. Un alto porcentaje, quizá con más sensibilidad en este aspecto, consideraba que se podía mejorar mucho más. En cambio otros consideraron que era óptima.
- Muy pocos hablaron de la EdC desde un comienzo y no todos estaban de acuerdo con el proyecto, sobre todo con el hecho de compartir las ganancias.
- Casi la totalidad de sus miembros valoran y están de acuerdo con la proyección de la empresa hacia afuera: *after work programs, Indy community*, etc. Sin embargo, no todos participan de dichas actividades.

3.3 Desarrollando el Organigrama para Mundell & Associates.

Desde un principio, John Mundell manifestó la idea que el organigrama deberá ser algo circular, de modo que de la imagen de igualdad y participación; en definitiva que fomente la comunión. Es, un poco, el sueño de pensar la empresa como una mesa redonda donde todos se sientan en ella a trabajar juntos. Se darán cuenta que no es tarea fácil, ya que, en M&A la imagen y el papel, que juega el presidente son muy fuertes. Además que, durante más de 10 años se mantuvo una estructura organizacional simple, con John Mundell a la cabeza y el resto de los miembros debajo de él; algo natural del cualquier organización que comienza con un emprendedor trabajando en el “garage” de su casa.

A medida que graficábamos y entrevistábamos a los miembros de M&A nos encontramos con una gran dificultad. Ella era que naturalmente surgían dos organigramas: uno similar al que dibujaron los miembros que mostraba la gramática y otro que reflejaba las vinculaciones entre los miembros a la hora de trabajar. Uno hacía referencia al poder formal que cada uno posee y otro indicaba el flujo de trabajo y las distintas interacciones interpersonales que se producían en el trabajo cotidiano.

Al final de la primera sección presentamos el concepto de la “semántica” de la organización a partir del trabajo de Lee, quién analiza las dinámicas de las relaciones en los momentos de crisis de las OMI. Si bien, nosotros no estamos investigando este tema,

consideramos que la posibilidad de “iluminar” la red de relaciones que hacen a la semántica de M&A nos enriquecerá nuestro caso de estudio.

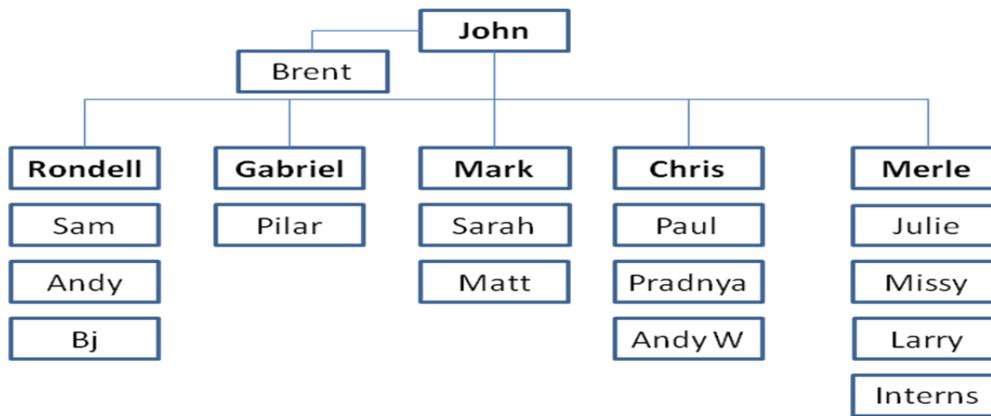


Figura 3.1

En la figura 3.1 se observaba el organigrama “medio” que dibujaron los miembros de M&A, el mismo muestra la *gramática* en las relaciones de la empresa. Aquí John Mundell, Brent, Merle, Chris y Rondel aparecen como las personas que tienen mayor poder formal e influencia por ser los directores con más cantidad de miembros a cargo. Ahora bien, veamos que sucede en la figura 3.2

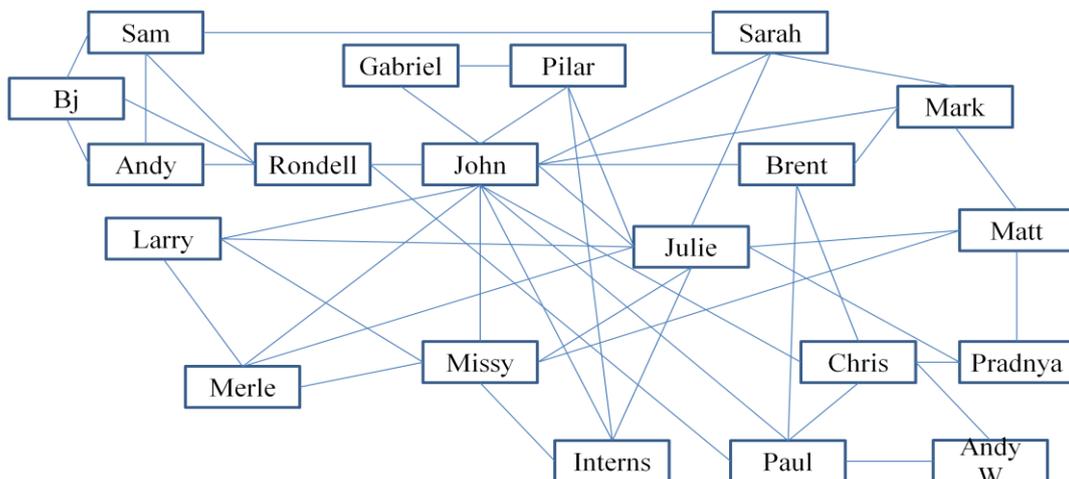


Figura 3.2

La Figura 3.2, en cambio, muestra la *semántica* de las relaciones en M&A al momento de nuestra investigación. Tenemos los mismos actores que en la figura 3.1 con la diferencia que ahora ellos se vinculan de acuerdo a las relaciones genuinas que generan. Tomemos el caso de Sarah (parte superior derecha de la figura) para entender mejor el gráfico. Ella está en el equipo de Mark, tiene una relación cercana a John Mundell por varios de sus

proyectos y con Julie, ya que, la acompaño en un momento de dificultad personal. Además, Sarah, tiene un fuerte lazo con el quipo de Rondel (aquellos que hacen el trabajo pesado de campo) y en particular con Sam, con quien diariamente charlan y bromean. Podemos afirmar entonces, que Sarah presenta cuatro relaciones significativas al interno de la empresa. Esto no quiere decir, que con el resto de los miembros no se comuniquen o que puedan emerger nuevas conexiones en el futuro.

Veamos ahora sí, siguiendo el razonamiento hecho con Sarah, logramos concentrarnos en aquellas personas que poseen más líneas a su alrededor, o dicho de otro modo, que mas relaciones crean en la trabajo diario en M&A.

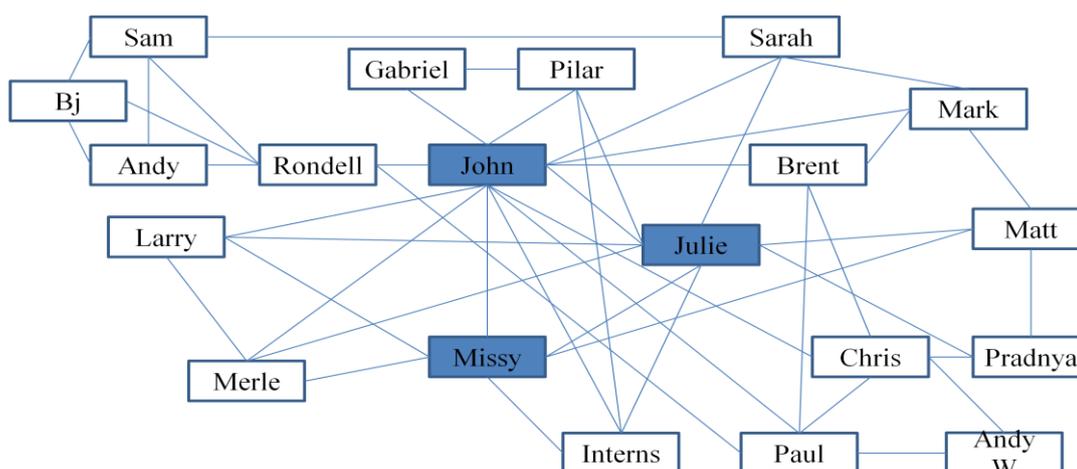


Figura 3.3

La Figura 3.3 sigue mostrando la semántica en las relaciones en M&A con la diferencia que se destacan tres personas: John Mundell, Julie Mundell y Missy Brassie. Ellas están sombreadas en azul porque tienen seis o más conexiones. En el caso del presidente, es el que más lazos presenta con 13 conexiones, luego la sigue Julie (ingreso como “Responsable del Edificio y las Compras”) con 9 y por último se encuentra Missy (secretaria de M&A) con 6 conexiones. Además, si tenemos en cuenta que ellos son quienes más relaciones hacen hacia afuera (clientes, proveedores, vecinos, *after work programs*, empresarios de EdC, entre otros) se intuye rápidamente, que el rol y el poder de influencia que ejercen en M&A son significativos. Esto último, en la primera figura que exponía la “gramática” de las relaciones (el organigrama convencional) era difícil de distinguir; salvo por John Mundell que, por ser la cabeza del mismo, inevitablemente indicaba un cierto grado de capacidad relacional.

Asimismo, no nos tenemos que olvidar que estamos trabajando con el organigrama de M&A, que en términos del modelo recién visto sería la “gramática”. Por tanto se nos admitirá preguntar ¿por qué le dimos tanta importancia a la semántica? Sencillamente porque al principio del trabajo nos planteamos el desafío de renovar la idea del organigrama convencional, y esto podría traducirse en pensar una estructura que deje entrever la “semántica” de M&A. Algo que no sea cerrado y dividido por casilleros¹⁰¹, sino un modelo abierto por el que los miembros pueden circular, relacionarse, cruzar procesos, compartir proyectos y, sobre todo, que puedan ser transmitidos los principios de la EdC. En consecuencia, se podría decir que al principio del proyecto planteamos trabajar sobre estos dos aspectos de la empresa. El primero fue el organigrama propiamente dicho (la *invitación*, en palabras del proyecto) y respondía a la “gramática”. El segundo, en cambio, propone ensañarles a los miembros a poner en práctica los principios de la EdC (jugar con la pelota de EdC); lo cual respondería la “semántica”, es decir, la vida en M&A.

Ahora, entonces, continuaremos con la gramática de las relaciones en la empresa y luego recién trabajaremos con la semántica.

3.4 El organigrama de Mundell & Associates Inc.

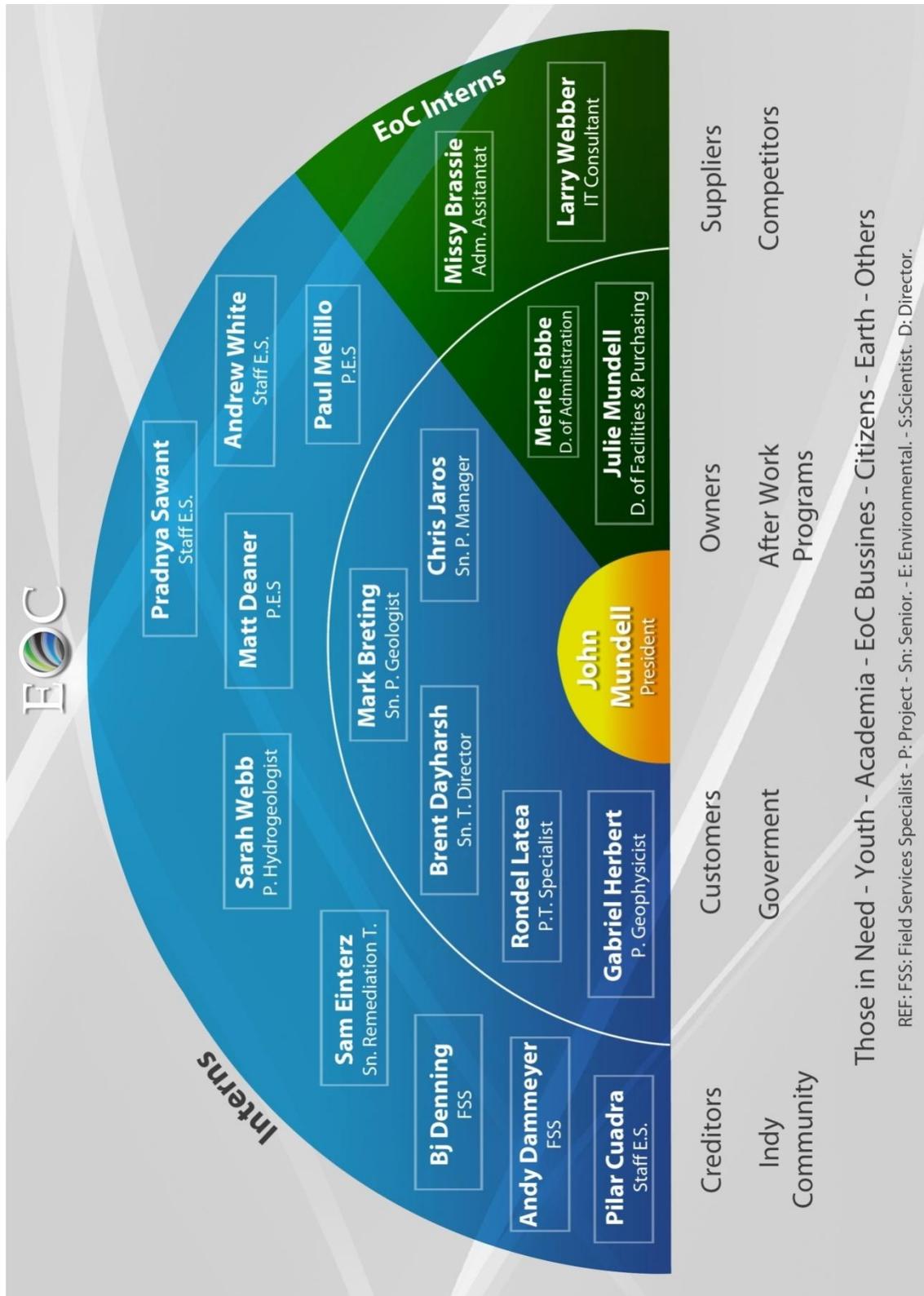
Si bien nunca se dijo directamente, se da por entendido que el organigrama es como un traje de vestir hecho a medida, puede haber ciertas configuraciones estándar pero nosotros partimos de la idea que deberían existir tantos organigramas como organizaciones existan. Es decir, dado que estamos en una empresa de EdC, en un contexto particular, con una historia de más de 15 años y una realidad interna y externa única, nosotros diseñamos un organigrama específico. Buscaremos que sea lo más acorde con la empresa, su gente, su ambiente y su realidad actual.

Luego de realizar cuantiosas entrevistas y luego de largas charlas y discusiones con John Mundell, los empleados y algunos pasantes de EdC, comenzamos a pensar, a dibujar, a intentar descubrir cuál era la mejor manera de organizar los miembros de M&A. Sin olvidarnos, además, de nuestra definición planteado en un primer comienzo:

¹⁰¹ Al respecto una empresaria argentina de EdC nos comentaba “...hay que facilitar esquemas de trabajo para que de forma espontánea se vivan los valores (servicio, reciprocidad, fraternidad, gratuidad, etc.). Diseñando aéreas aisladas, lógicamente eso se rompe”.

Es una representación visual de la organización, que muestra la función de cada miembro y su vinculación con los otros en el intercambio de ideas a través de los diferentes canales de comunión. Además revela el grado de responsabilidad y el rol único-esencial que cada persona, vinculada a la organización, cumple en la creación conjunta de un valor social, económico y medio ambiental que es mayor a la suma de las partes.

Y viendo, además, por la concepción 360° grados de la organización que plantea las Líneas Guía para dirigir una empresa y cruzándolo con los tres tipos de comunión que busca realizar M&A: al interno, con la comunidad local y con la comunidad internacional. Arribamos a este organigrama inspirado en una orquesta sinfónica:



a) Explicación del Organigrama

Como se advierte, esta idea fue inspirada por una orquesta sinfónica. ¿Por qué una orquesta? Por varios motivos:

- Todos sus integrantes están especializados en un campo específico.
- Cada miembro dona su talento para crear una obra, mayor que la suma de las partes.
- Es una estructura donde hay una comunicación directa entre el director y cada músico. Y, que además de ser semi-circular, gráficamente representa un organigrama convencional invertido.
- En palabras de la reconocida directora Alondra de la Parra *“Es una entidad creativa, que educa, que experimenta y que innova. Es una entidad flexible que todo le entra. Somos una comunidad, una hermandad entre los músicos”*
- Cada miembro toca su propia “particella”, que a su vez esta forma parte de una única partitura orquestal y entre todos crean una melodía¹⁰².
- Tienen un director cuyo objetivo es guiar y armonizar el grupo; que una instancia ideal sería lograr que cada uno se desarrolle dando lo mejor sí.
- A pesar que, ser el primer violinista requiere mayor destreza musical y responsabilidad que la que se requiere para tocar otros instrumentos, todos los músicos con sus instrumentos son importantes. Todos ellos cumplen un papel fundamental en la contribución a la calidad del producto final.
- La comunicación con la audiencia es abierta, personal, directa (visual/auditiva) y libre.
- Es importante que cada instrumento tenga presencia pero sin dejar de tapar a los otros.

b) Conociendo el nuevo organigrama de M&A

El nombre de esta orquesta organizacional es Mundell & Associates Inc. y está dirigida por John Mundell. Él está en el centro del grafico y es el vínculo entre los músicos, el público y la EdC. Además, él es el encargado de armonizar estas tres partes, ya

¹⁰² Esto, en el caso de M&A, estaría representado por un Proyecto.

que conoce mucho de música y sabe tocar la gran mayoría de los instrumentos. De hecho en un primer momento John Mundell comenzó tocando por su cuenta y con el tiempo comenzó a invitar a otros músicos hasta llegar a la M&A actual. Por tal motivo es él que, como director, debe marcarle el ritmo a los músicos, es decir, el modo en que deben tocar las partituras: la velocidad, la presión en la cuerda, la fuerza del soplido, etc. El director va trabajando, compas por compas, con sus músicos y ellos van anotando con su lápiz en las partituras lo que él les va indicando. Ya que, el modelo de negocio de una consultora es básicamente el mismo en todas, esto sería la partitura de una obra o un proyecto, pero “el cómo” interpretarla es único en cada consultora y M&A tiene su estilo único y particular de hacerlo.

En la parte superior del organigrama se haya nuestro instrumento más importante, el Oboe¹⁰³. Quien es tocado por las líneas guías de la EdC y la Misión y Visión de M&A (EoC¹⁰⁴). El Oboe tiene una característica especial, que es que emite el “la”¹⁰⁵ más amplio entre todos los instrumentos y es por eso que es el primero en sonar, ya que, a partir del sonido (tono) de este, el resto de los músicos van a afinar sus instrumentos¹⁰⁶. Además dicho instrumento posee una “doble lengüeta”, la cual nos inspiró en pensar que por una lengüeta pasaba el aire de la Misión y Visión de M&A y por la otra el aire de las líneas guías de la EdC, aires, que entremezclados, salen del instrumento emitiendo un sonido particular. Dicho sonido, marca la sintonía en la que el resto de los músicos de M&A se deben mover; por tanto, salirse de ese espacio implica arruinar toda la obra.

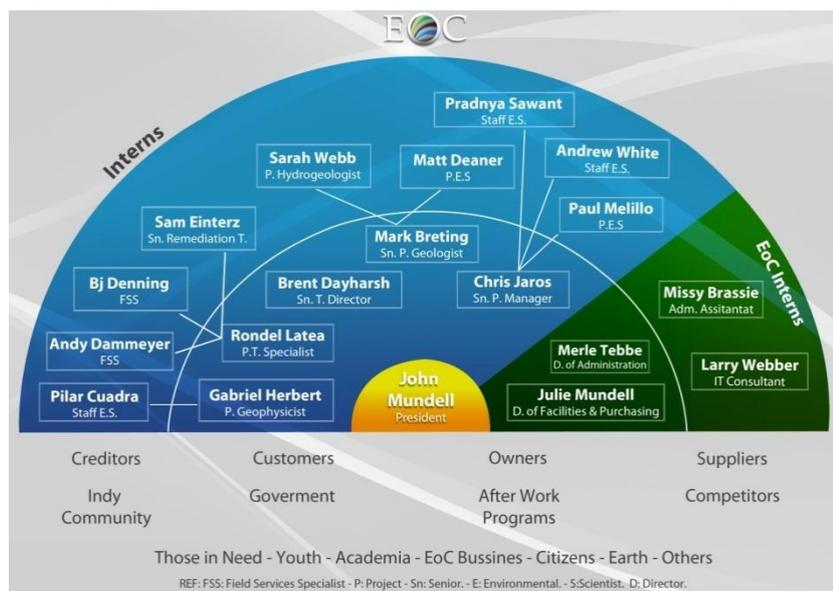
¹⁰³ El Oboe es un instrumento de viento de origen egipcio y fue descubierto y utilizado en Europa a fines del siglo XI. En palabras del musicólogo Jorge D’Urbano “*es el instrumento más ingrato para ser ejecutado. La más mínima presión extra de los labios sobre la lengüeta o la mala calidad de ella puede producir una catástrofe, porque, de pronto, el instrumento enmudece.*” En cambio, cuando es bien tocado, el ex director del Teatro Colón afirma que su sonido “*es tan sugestivo, ondulante y característico que constituye uno de los placeres más agudos cuando, en medio de la orquesta, eleva su voz para cantar en el registro medio de un centinela pastoril*” D’URBANO J. (1970). *Como escuchar un concierto de música*, Bs. As., Ed. Atlántida.

¹⁰⁴ La abreviatura de Economía de Comunión en Ingles, es: “EoC” y normalmente la “o” es remplazada por un círculo rojo. En nuestro organigrama cambiamos el círculo rojo por el círculo que representa el logo de M&A. Con esto se busca hacer referencia a la EdC y la Misión y Visión y valores de la empresa.

¹⁰⁵ De aquí proviene el conocido “La 440hz”, una frecuencia estándar utilizada por las orquestas para afinar.

¹⁰⁶ Esto sucede en todas las orquestas del mundo. El director le solicita al primer violín que afine la orquesta y este le transmite el pedido al Oboe, ubicado enfrente del director, que “de un La” y luego por grupos de instrumentos: cuerdas, trompetas, etc., van afinando.

Los primeros violinistas¹⁰⁷, empezando desde la izquierda hacia la derecha son los líderes de equipo Gabriel H., Brent D., Rondel L., Mark B. y Chris J. Ellos necesitan tener un contacto más estrecho con el presidente, por lo que son los colaboradores que están más cerca de él. Además ellos tienen mayor responsabilidad, ya que toman más riesgos y a veces deben ejecutar un “solo”. Es decir, en algunos proyectos el protagonista principal será un líder de equipo –por ejemplo un concierto para violín- y toda la organización deberá seguirlo a él. A su vez Gabriel H. encargado de la geología recibe la ayuda de Pilar C., la segunda violinista. Rondel L. a causa de su experiencia está a cargo de los percusionistas: Andy D., Sam E., y Bj D.



quienes se encargan de hacer todo el trabajo duro de campo¹⁰⁸. Brent D. es una especie de violinista y asistente de dirección. Él está justo entre medio de los líderes de equipo, ya que muchas veces hace el trabajo del presidente por lo que tiene que tener una buena vista del grupo. Luego lo tenemos a Mark B. y a Chris J. dos grandes músicos que por su experiencia son capaces de interpretar largas y difíciles partituras a la perfección. Sarah W. y Matt D., segundos violines, ayudan a Mark B. con sus interpretaciones y además suelen realizar proyectos propios. Paul M., segundo violín también, colabora con Chris J. y a veces ejecuta algunos solos. Además de ellos están Andy W. y Pradnya S., violas, quienes también colaboran con Chris J. y en algunas ocasiones también lo hacen con el equipo de Mark B.

¹⁰⁷ La notación de 1° Violín o 2° Violín, no denota un grado de jerarquía sino que indica que interpretan partes diferentes de la obra.

¹⁰⁸ Los instrumentos de percusión son los más voluminosos de la orquesta. Exceptuando el timbal, el bombo y platillos, que permanecen regularmente en sus puestos, los restantes entran y salen continuamente.

El primer cello, con su voz firme de “padre” que implica disciplina y pasión al mismo tiempo, es tocado por Merle T. a la derecha de John Mundell. El tiene una “expertise” única y gracias a su experiencia le presta una gran ayuda al director y al resto de los músicos. Julie M. toca la Viola, instrumento que se destaca por su empeño por armonizar la tensión entre los violines y los cellos, por cierto, para el famoso violista Craig Mumm es un orgullo estar en el medio de ambos sirviendo, como un pegamento que mantiene a toda la orquesta unida¹⁰⁹. Julie M., al igual que Merle T., posee un talento único por lo que además de tocar muy bien su instrumento puede tocar otros instrumentos del sector verde. Missy D. toca la flauta y ayuda a Merle T y al resto de la compañía. Larry W., el hombre de sistemas, toca el clarinete y tiene la capacidad de tocar tanto en el sector verde como en el sector azul. Por último tenemos el bajo, trombón y tuba, instrumentos más pesados y lentos, que son tocadas por los pasantes de EdC que están aprendiendo.

Los utileros de la orquesta los componen los pasantes de verano. Ellos están a total servicio de toda la empresa, en especial de los del sector izquierdo. Los utileros son los que transportan los instrumentos, preparan el escenario, manejan las luces, el telón, etc. Hacen el trabajo “sucio”, aquel que nadie ve. Como ya hemos comentado, durante el periodo estivo el trabajo en M&A se incrementa, sobre todo los trabajos de campo. Todos los años se toman entre 2 y 4 pasantes, mayoritariamente estudiantes universitarios, que cumplen la función de “Staff de apoyo”, o sea, están donde se los necesita.

Como pueden observar enfrente de la orquesta tenemos a la Audiencia que está escuchando esta organización. En los primeros asientos tenemos a las personas más importantes e indispensables que se necesitan para comenzar un negocio: los Clientes, los Proveedores, los Accionistas y los *Creditors* (bancos, créditos del gobierno, etc.). Ellos asisten a la gran mayoría de conciertos que M&A brinda. Por tal motivo su relación es mucho más cercana y directa. Detrás de ellos, encontramos a los “*After work programs*” (Pantry, Rain Graden, etc.), los Competidores, la Comunidad de Indianápolis y el Gobierno. Por último, aunque por ello no menos importante, tenemos a un variado grupo sentado en el paraíso. Está compuesto por diferentes y distinguidas personas: otras empresas de EdC, indigentes, estudiantes, académicos, ciudadanos, la tierra y otros

¹⁰⁹ GRENN, BARRY. (2003): *The Master of Music: ten pathways to true artistry*, Estados Unidos Ed. Broadway Books.

(empresas y organizaciones amigas del proyecto, la iglesia católica, gobernantes, las otras religiones, personas de buena fe, entre otras)

Para concluir podemos decir que el corazón de este organigrama es la orquesta M&A formada por sus músicos y la visión y misión y de M&A junto las Líneas Guías para operar un empresa de EdC. Estas dos partes se necesitan unas otras. Al igual que los dos ventrículos del corazón (inferior y superior) estos deben estar perfectamente coordinados y afinados si quieren permanecer con vida. Usamos de ejemplo el corazón por ser el órgano más importante y sorprendente por su único y complejo sistema de operación. Aunque además, se nos permitirá decir que, la mayor belleza de este órgano es su capacidad de donación, de servicio, pero por sobre todo, su capacidad de amar (*ágape*). Por eso, nuestro organigrama, inspirado en la orquesta sinfónica, además de pretender interpretar a la perfección cada obra, tiene un propósito mayor, servir la audiencia. Una audiencia compuestas por personas con nombres, apellidos y caras particulares. En conclusión, es sirviendo a esta audiencia, “su” audiencia, que M&A encuentra el sentido a su existir.

c) **Trabajando para la orquesta de M&A: coraje, disciplina, pasión y servicio**

Desde hace algunos años, los libros de management y liderazgo organizacional han tomado la organización y el funcionamiento orquestal para explicar y compararlo con la vida en las empresas. En nuestro caso la inspiración no llego por ahí sino por la música en sí misma. Alguna vez leímos que la música es, en su ausencia, la vivencia misma de la unidad y la armonía. También escuchamos decirle, a la joven directora Alondra de la Parra¹¹⁰ a unos niños músicos *"La disciplina, el trabajo y la constancia son el 80% para hacer música. Pero lo tienen que hacer con amor"*. En otra oportunidad, leímos a una frase de la gran cellista Pamela Frame¹¹¹ que decía al respecto de la técnica y la pasión para hacer música: *"Se trata de una paradoja: la disciplina necesita pasión para darle vida, y la pasión requiere disciplina para darle expresión"*¹¹². En el caso de M&A observamos personas muy inteligentes y profesionales que trabajan con empeño y con rigurosos modelos matemáticos que se asemejan mucho a la rigurosidad de las partituras. A menudo,

¹¹⁰ PARRA, ALONDRA (2009). *La batuta que inspira*. México, Revista CNNEXPANSIÓN. Obtenido de: http://alondradelaparra.com/wp-content/uploads/2012/03/ADLP_Expansion.pdf

¹¹¹ GRENN, BARRY. (2003) Op.cit.

¹¹² Texto original: *"It's paradox: discipline needs passion to bring it to life, and passion requires discipline to give it expression"*.

se encuentran dos de ellos frente a un monitor, al igual que dos violinistas compartiendo sus partituras, viendo cómo hacer para resolver cuestiones que a simple vista parecen inalcanzables (lo mismo que sentiría cualquier persona, que no sabe leer música, si viera las partituras del concierto para violín en re mayor Op. 35 de Tchaikovski).

Por otra parte, la pasión por la tierra y por ayudar a salvar el medio ambiente en los miembros de M&A conmueve. Su trabajo en general no es de oficina: 8 horas de labor y 1 hora para almorzar. En tiempos de entregas finales, es común ver que algunos líderes de equipo se quedan hasta las 3:00 A.M. en la oficina; para volver al otro día, bien temprano, porque mientras intentaban dormir se les había ocurrido una idea mejor. Llegan proyectos que un primer momento se presentan como asuntos imposibles de realizar y que, además, por su magnanimidad deja perplejo a más de uno. Pero, poco a poco, se los empieza a trabajar, entender, modelar y luego de un arduo camino recorrido se llega al final. En ese final de proyecto, se advierte “un algo más” que se escapa de la simple ejecución de tareas, ya que, fueron tantas las variables que tuvieron que controlar, los obstáculos que tuvieron que sortear, las diferencias entre ellos que tuvieron que superar, que se puede llegar a pensar que el resultado surgió casi por “arte de magia”. Es allí cuando se comprende que la vida de la organización informal o la semántica en M&A tiene un alto impacto en el resultado final.

Retomando la idea de orquesta encontramos otras semejanzas con la empresa y su administración corriente. Estas son:

- **Estrategia** = El tipo de música que pretende hacer la empresa y cuando el director se sienta con cada miembro y da las pautas sobre lo que quiere lograr.
- **Operación** = Ejecución de las obras, es decir, el músico tocando y el director dirigiendo.
- **Control** = Encontramos, al menos, tres instancias de control. Un primer control interno, entre los miembros de la orquesta, durante la ejecución. El segundo control es el comportamiento del público que va recibiendo el resultado del accionar. Por último un tercer control que es el procesamiento, por parte de la orquesta, de las críticas que se le hicieron.

Las orquestas sinfónicas como todo grupo humano presentan diferentes concepciones. Tenemos, por dar dos ejemplo antagónicos, la orquesta filarmónica de Berlín donde el director solo le dirige la palabra a los primeros instrumentos de cuerda; o encontramos la orquesta sinfónica Infante-Juvenil del Barrio Ludeña (Rosario) donde en un concierto observamos como la directora accedió a que el primer violinistas, un joven de 15 años, intercambiara con ella las funciones para interpretar una obra que no estaba en los libretos.

Con respecto al modo de dirección, vemos que, como también sucede en las empresas, hay directores de orquestas autoritarios, fríos y de poca apertura mental que inevitablemente van en desmedro de la red de relaciones semánticas en la empresa. Pero también hay orquestas que poseen directores con un perfil totalmente opuesto al recién descrito y que van más acorde con la dirección, basada en la relación, que M&A persigue. Un ejemplo es la directora ya nombrada Alonda de la Parra¹¹³, quien al referirse de sus músicos decía: *“Si yo logro que ellos sean extraordinarios, entonces yo estoy siendo parte de algo extraordinario también. Yo no puedo ser una buena directora sin que la orquesta suene bien. Cuando tocas con otras personas, estás tocando para que el de al lado también pueda tocar y le compartes quien eres. Cuando se da eso es maravilloso, porque es una generosidad automática”*. Estas diferentes concepciones también las advertimos cuando le preguntamos a un oboísta rosarino: *“¿cuál era el fin de la orquesta?”*; y él respondió: *“interpretar a lo más fielmente la obra del autor”* y luego de cierta insistencia sobre el fin último, reconoció, que el fin podría ser *“compartir la música”*. Por otra parte la fundadora de Fundación Allegro Argentina, Derna María Isla¹¹⁴, nos cuenta que para ella la orquesta tiene un valor reparador y transformador de la realidad y de hecho la misión de la fundación es: *“Crear, ejecutar y promover un sistema - red de “Escuelas Orquestas” para la transformación educativa, social y cultural en Argentina”*.

M&A transita por los senderos de las orquestas que dirige Derna, en el aspecto que la orquesta se realiza en la medida que comparte su don. En efecto, es esto último lo que se busca mostrar con el organigrama orquestal y no la jerarquía y elitismo que domina a varias de ellas. Pretendemos, con este diseño, que el miembro de M&A o cualquier

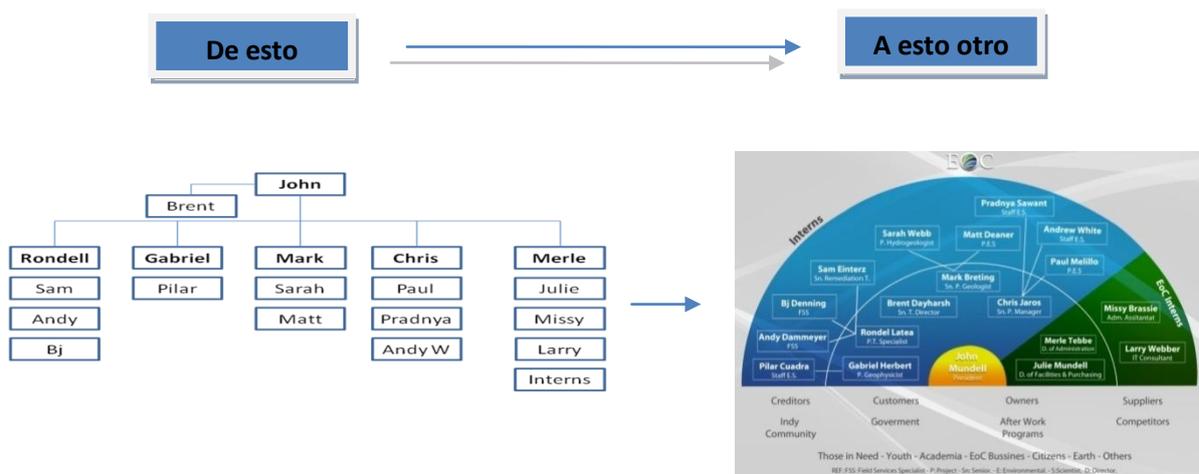
¹¹³ PARRA, ALONDRA (2009). Op.cit.

¹¹⁴ ISLA, DERNA MARIA (2012). Panel sobre *compromiso social* en el marco del programa Amartya Sen 2012 (UNR), en “La Toma”, Rosario, Argentina

persona que vea el organigrama, advierta un grupo humano que trabaja y se relaciona para componer proyectos que todo el tiempo miran y piensan en “el otro”, es decir, el público compuesto por las personas que hacen a la vida de las empresas de EdC.

3.5 Sugerencias para arribar al nuevo Organigrama Organizacional

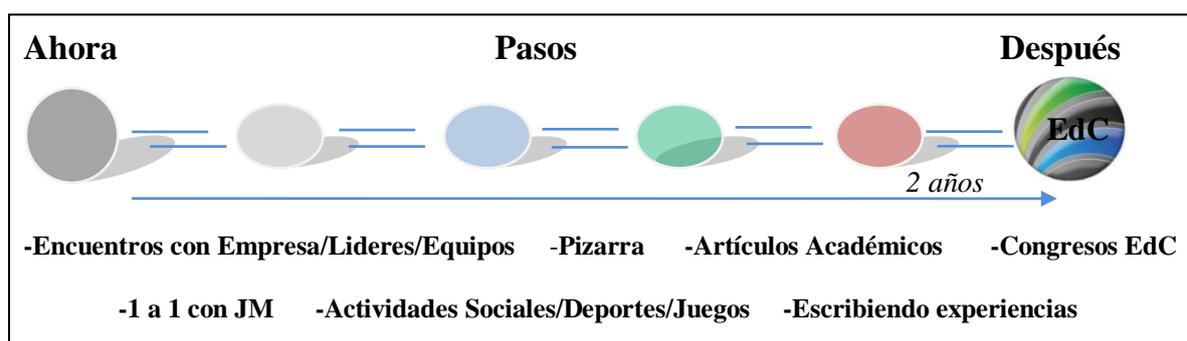
Se comprende que del lápiz y papel a la implementación, existe un abismo muy grande. Sin embargo, diseñar esta grafica, una vez que tuvimos en claro lo que queríamos, no fue algo difícil de realizar. Es por eso, que el verdadero desafío consiste en transmitir a los miembros de la compañía la idea que lleva de fondo, de modo tal, que todos puedan verlo y vivirlo. Los invitamos a transitar juntos, con cierto sosiego, este “abismo” entre la planificación y la implementación.



En este nuevo organigrama organizacional, la visión y misión de M&A y las Líneas Guías para dirigir una empresa de EdC cumplen un rol hegemónico. Por lo que, nos vemos llamados a retomar la pregunta hecha al comienzo del trabajo, sobre cómo hacer para transmitírselos a los miembros de M&A. La respuesta más simple y eficiente que surge es “viviéndolos”, partiendo del presidente como primer ejemplo. Creemos que esto es posible cuando la empresa está naciendo, ya que al ser un pequeño número de personas, el fundador puede hacer un mejor y personal seguimiento de cada uno. Pero, ¿qué sucede cuando nos encontramos con que la empresa tienen más de 20 empleados como en el caso de M&A? ¿Cómo se puede asegurar que todos los miembros están siguiendo al líder? En

Luego de diferentes experiencias vividas con los pasantes de EdC y el resto de la empresa (“actividades laboratorio”) a lo largo de tres meses, hemos comprobado que fruto de una de las mejores formas de trabajar la transmisión de ideas es a través del fortalecimiento de la semántica de la organización. Por eso hemos desarrollado una lista de actividades: “*Los 7 pasos*”; para realizar en la empresa. Estas tienen como propósito enseñarles, de modo concreto y gradual, a jugar con la pelota de EdC. En definitiva son actividades que buscan poner a los empleados en relación, un tipo de relación creadora de comunidad y que debe estar en sintonía con el sonido del *Oboe* tocado por la EdC y la Visión y Misión de M&A. Al final, luego de llevar a cabo las actividades abajo propuestas, esperamos que los miembros se conviertan en unos expertos del manejo de los valores de la EdC. Por lo que, si el fundador tiene que ausentarse por un tiempo, éste puede estar tranquilo porque el resto del equipo hará un buen juego.

3.6 Los 7 Pasos



1- Encuentros con la empresa, líderes de equipo y equipos

- **Diez encuentros por año con toda la compañía:** El objetivo de esto es encontrar la excusa para pasar momentos juntos, que en definitiva ayude a recordar que son parte de una gran familia, de un gran equipo. Estos encuentros incluyen: “The Mundell’s World Cup”, Christmas Party, Baseball Game, etc. No siempre tiene que ser algo elaborado, el simple hecho de pedir pizza y almorzar juntos puede ser un buen plan.
- **Un encuentro por semana con los líderes de equipo**

Las tres preguntas que consideramos que se deberían responder son:

- ¿Cómo se está llegando a las fechas límites de entrega?

- ¿Cuál es la actividad prioritaria de la semana?
- ¿Cómo van los proyectos en líneas generales y como está yendo la relación interna en los equipos?

Estos deberían ser encuentros regulares: un día fijo de la semana, con un mismo tiempo de duración (90 minutos por ejemplo) y no siempre en la de conferencias. La idea de esta regularidad es crear un hábito y, además, se tome conciencia de lo importante y necesario que es poseer ese momento de equipo. Más allá de las fechas límites y las urgencias, deben comprender que es totalmente prioritario construir la relación entre el presidente y los líderes de equipo, ya que, sí entre ellos no logran construir unidad es absurdo esperar que el resto de los miembros lo logre.

- **Dos encuentros mensuales por equipo**

Estos momentos siguen la misma lógica que los encuentros del presidente con los líderes de equipo. No importa si no hay mucho por discutir con respecto al trabajo, el punto siempre es intentar aumentar la comunicación¹¹⁵ para así reforzar la unidad de grupo. Se pueden hacer encuentros más prácticos o quizá se puede salir a almorzar.

2- Uno a Uno con John Mundell

John Mundell debería tener al menos un almuerzo por año con cada uno de sus empleados. Simplemente una hora: almorzando, charlando, pasando un buen momento. Esta es una oportunidad para ir en profundidad en la relación y el conocimiento mutuo.

3- Pizarrón con noticias: un espacio para compartir noticias, ideas, experiencias, etc.

Información de la compañía, puesta al día sobre un importante proyecto, un relato humorístico, un artículo de EdC, una invitación a algún evento (partido de baseball, conferencia, película, etc.), un problema matemático, noticias relevantes tales como “*en dos semanas está llegando un pasante de EdC de República Checa*”, alguna nueva regla de seguridad, un nuevo descubrimiento científico, entre otros. Luego de discutir y buscar un lugar concreto para colocar esta cartelera, concluimos que el mejor lugar es la cocina,

¹¹⁵ Se hace hincapié en la “comunicación” ya que, consideramos que es la base de toda relación humana. Además, a causa del tipo de estructura organizacional que M&A promueve, donde nadie va decirte “paso a paso” lo que debes hacer, asegurar una comunicación efectiva es primordial.

ya que todos van ahí en varios momentos del día. Además, es un lugar informal, amplio donde por lo general las personas se sienten más distendidas.

Ventajas de la Cartelera:

- Será un buen espacio para la difusión y contribuir a la coordinación de acciones.
- Rápido y simple método para comunicar cosas, en particular información sobre EdC (da la libertad a los empleados de leer o no leer¹¹⁶).
- Por el general cuando un empleado se toma un recreo va a la cocina. Por lo que este muro con información puede servir para que distiendan la mente.
- Sería oportuno contar con un calendario mensual para los cumpleaños y actividades.

Se sugiere que haya un encargado de la cartelera que renueve mensualmente el calendario. Por otra parte alguno de los miembros más comprometido con la EdC podría publicar artículos interesantes o noticias extraídas de la web de EdC.

4- Trabajar con los miembros con artículos de referentes de la EdC o la Eco. Social.

Este punto también podría ser incluido en el “*muro de noticias*”, aunque no necesariamente. Se sugiere, artículos prácticos y no tanto religioso. John Mundell podría presentarlo en su encuentro con los líderes de equipo y se podría hacer algún debate sobre los diferentes puntos del artículo y sus aplicaciones prácticas.

5- Actividades en grupo, más recreativas y menos laborales

- **Actividades Sociales**

En este punto, la empresa presenta un gran desarrollo: Rain Garden, Pantry, Bag it, Embelleciendo el Barrio y otros importantes proyectos. La oportunidad de mejora que encontramos es intentar involucrar todos los miembros y, al mismo tiempo, estar atentos a las sugerencias o comentarios que ellos podrían llegar hacer.

¹¹⁶ Algunos empresarios de EdC, se descubren incapaces de comunicar la EdC sin hablar de la religión Católica. Por lo tanto, existe el temor de que un tentativo de comunicación pueda ser interpretado como la imposición de una moral cristiana en el ambiente de trabajo.

- **Juegos EdC**

En conjunto con la pasante Marta Pancheva hemos desarrollado una serie de juegos que además de crear *team building* busca transmitir los valores de EdC. Los mismos están pensados en base al esquema del *Arco Iris*, utilizados y desarrollado por la empresa (ver Anexo III), y buscan enriquecer un camino que ya transita M&A (la Mundell's World Cup es un claro ejemplo de esto). Luego de nuestra primera experiencia jugando con los juegos de EdC con toda la compañía, hemos descubierto que estos encuentros son altamente efectivos. Los mismos, por un lado, muestran, de un modo sencillo, divertido y espontáneo los valores que profesa John Mundell, y por el otro lado ayuda a los participantes a conocerse a sí mismos y entre sí, disminuye la falencia del trabajo en equipo, ayuda a identificar y fortalecer estilos de liderazgo y alimenta el espíritu de grupo. Además, durante la actividad, advertimos que en muchas oportunidades las debilidades de uno de los miembros se compensaban con las fortalezas de otro; evidenciando así que el todo es más que la suma de las partes.

- **Haciendo deportes juntos**

Hemos organizado partidos de tenis entre los miembros una vez por semana y a dado buenos resultados. Esta actividad tiene tres momentos: primero se intercambian emails, con un poco de humor, para encontrar un lugar en la agenda. Luego llega el partido: dos horas de juego en un clima de compañerismo, donde todos colaboran para que salga lo mejor posible. Finalmente tenemos el “post-partido”, donde se charla de las anécdotas que dejó o se discute cual fue el mejor punto. Estos son algunos de los beneficios que encontramos: mejora la salud, la comunicación, las relaciones internas (permite conocer otra faceta de la persona fuera del trabajo) y fomenta la cooperación.

6- Congresos de EdC

Este punto consiste en invitar a los miembros de M&A a los distintos congresos de EdC que se desarrollan a lo largo del año. En este punto el desafío es “como” se invitan a las personas. Un método podría ser mediante la cartelera de noticias.

Los beneficios que encontramos para los que asisten son:

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

- Escuchan casos de otras empresas, lo que es una significativa fuente de aprendizaje
- Conocen los alcances del proyecto, lo cual es una ventaja ya que la internacionalidad re-significa el esfuerzo individual.
- En el contacto con otros, se redimensiona también la propia realidad, lo que ayuda a desarrollar una visión amplia.
- Experimentan relaciones de comunión: *“cada participante va 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”¹¹⁷.*

7- Escribiendo experiencias

Luego de esta lista de propuestas de actividades de EdC, llegamos al último paso de este “proceso de aprendizaje”. Consiste en escribir una experiencia o pensamiento referido a la EdC. Esta tarea incluye al fundador, los empleados, los pasantes hasta incluso los clientes, proveedores, etc. Un empresario de EdC nos comentaba: *“Fui comprobando que comunicando las motivaciones, aprendizajes y sus experiencias se trasmitían los valores”*. Ya que, explicitar el compromiso asumido ayuda al empresario a ser coherente con lo que quiere para su empresa.

¹¹⁷ Entrevista ha empleado de Dimaco s.r.l realizada por la amiga y colega Lic. María Florencia Locascio.

Cuarta Sección

CONCLUSIÓN

4.1 Conclusión general

En este trabajo, lo primero que intentamos hacer fue situar al lector en el contexto de la EdC. Esto inevitablemente nos llevo a explorar nuevos conceptos como don, reciprocidad, comunión, gratuidad y bienes relacionales. Los cuales se comprenden si partimos de una atípica concepción antropológica del hombre: el *homo reciprocans*. Luego, a los fines de la investigación, nos referimos a las Líneas Guías para dirigir una empresa de EdC y a la estructura organizacional a la luz de la teoría tradicional y la de nuevas concepciones. En la segunda sección dimos lugar al caso de estudio, la intención fue penetrar en la vida misma de Mundell & Associates a partir de su desarrollo como organización que adhiere a la EdC. Finalmente con lo visto en las secciones I y II buscamos analizar el caso, el cual, tenía como fin estratégico evaluar la transmisión de los principios de la EdC en la empresa. Para ello hicimos foco en la gramática y la semántica de la organización, arrojando como resultado dos propuestas concretas. Por un lado, un nuevo organigrama inspirado en la imagen de la orquesta sinfónica y por el otro formulamos 7 actividades que ayuden a comprender dicho organigrama y que, además, colaboren con el incremento y fortalecimiento de la red de relaciones que conforman la semántica, de modo tal que todos los miembros puedan hacer propio los principios de EdC que guían a M&A.

4.2 Conclusiones particulares y algunas apreciaciones

- Vimos que los bienes relacionales siempre existieron y que la EdC lo que hizo fue iluminarlos. En nuestro Caso de Estudio vemos que si bien los miembros presentan una buena predisposición a aprender y vincularse al proyecto de empresa de John Mundell, muchas veces se producen inconsistencias. Esto sucede generalmente porque sus integrantes portan, posiblemente sin intención alguna, la lógica del pensamiento convencional (*homo economicus*) lo cual dificulta la recepción del proyecto y su puesta en práctica.

- Hemos desarrollado un organigrama organizacional para M&A usando como base la disposición de una orquesta sinfónica. Si la compañía crece levemente en número de empleados, esta estructura no sufrirá muchas modificaciones. De todos modos, percibimos que John Mundell se encuentra al límite de su capacidad directiva (en términos de dirección de personas), por tanto, si la cantidad asciende considerablemente será poco factible para él dirigir y controlar con eficacia y eficiencia. Por otra parte, vimos que el core-value de M&A es la gran calidad de su productos y esto deriva como resultado del buen rodaje que tienen los equipos, gracias, sobre todo, a la libertad con la que se mueven. Es decir que si M&A decide crecer más allá de esta estructura propuesta, debería hacerlo creando una nueva orquesta sinfónica en otra ciudad y no duplicando las personas en la original. Posiblemente para que John Mundell se asegure que esta “nueva orquesta” transite las líneas guías de la EdC, debería enviar algunos de sus líderes de equipo a ella.
- Consideramos que sería de mucho valor que el presidente, John Mundell, reste horas de trabajo a los proyectos ambientales para poder dedicarle más tiempo a las actividades directivas de M&A y de la EdC. Comprobamos que el presidente de M&A tiene una “expertise” única en el campo de la EdC y, siendo algo que no se aprende en la universidad, es imperioso que la transmita dentro y fuera de la empresa.
- Descubrimos que los *hub* (nodos centrales de la semántica), en empresas con una fuerte motivación ideal y valores como M&A, funcionan como eficientes canales de distribución de los mismos, pero, al mismo tiempo, pueden llegar a crear una dependencia que pone en riesgo la organización. En nuestro caso salían a la luz planteos por parte de los empleados que pedían que John Mundell delegue más actividades. Y, si bien descubrimos que Julie Mundell es otro *hub*, consideramos que, por ser la esposa del presidente, son dos terminales de un mismo *hub*; por lo que no existe una total independencia del fundador. Creemos, por tanto, que la apertura de un nuevo “hub” es un punto relevante en M&A ya que ello va a contribuir al sano desarrollo de la compañía.

4.3 Reflexión final

Comprendimos que para los nuevos proyectos de empresas innovadoras, sociales y con marcadas motivaciones ideales, como los son las de EdC, es necesario salir de los modelos organizacionales convencionales y buscar nuevas formas de estructuras colaborativas que promuevan las relaciones interpersonales y hagan de la empresa un ambiente “más vivible”. Sabemos que esto requiere un mayor esfuerzo de parte de ellas, pero en un mundo cada vez más complejo y versátil, en mediano plazo, asegurará organizaciones más dinámicas, abiertas a cambios, frescas, divertidas, realizadoras de personas y creadora de emprendedores. Para ello es imperioso pensar en *governance* empresariales participativas, más cercanas a la democracia y más alejadas de la monarquía, las cuales gobiernan a casi la totalidad de las empresas convencionales. Todo esto deberá estar apoyado en liderazgos holísticos y abiertos hacia el externo de modo tal que civilice, conecte y comprometa a las personas con la realidad, devolviéndoles así la esperanza y la fuerza para hacer de su mundo, un mundo justo y fraterno.

En tal sentido, señalamos la importancia que cobra reconocer, medir y trabajar la semántica de la organización, ya que en términos prácticos es ella quien humaniza y desestructura la estructura convencional. Y, además, da coherencia a los diagramas organizacionales participativos como el que aquí se propone.

Quinta Sección

NOTA TÉCNICA: LINEAMIENTOS GENERALES PARA OPERAR Y LIDERAR UNA EMPRESA DE EDC.

Los principios y lineamientos comerciales operativos para la misión¹¹⁸, visión¹¹⁹, y valores fundamentales para las empresas de EdC, buscan poner de relieve las prácticas positivas llevadas adelante y vividas por la red de empresas de EdC en todo el mundo. Estos, al comienzo, dejan en claro que la piedra fundamental de las operaciones comerciales de las empresas de EdC debe ser 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 uno, así también, como con cada accionista, proveedor, cliente, miembro de la comunidad local, gobierno y sindicato. Es por eso que, su aplicación en la organización, comporta la adecuación de algunos aspectos de gestión. Ellos son clasificados en siete y nos han servido como base para el desarrollo del Caso de Estudio aquí tratado. A continuación los describimos:

1- Gestión y operaciones internas

Las empresas que adhieren a la EdC definen su “misión empresarial” adoptando la comunión como valor fundamental de su organización. Utilizan técnicas y soluciones organizativas que promuevan la eficiencia, la participación en las decisiones y el espíritu de equipo aun facilitando el crecimiento individual, favorecer la creatividad, la asunción de responsabilidades, las capacidades relacionales y la participación en la formulación de los

¹¹⁸ **Misión:** para promover y vivir una cultura del dar y una justicia social a través de las 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.

¹¹⁹ **Visión:** para 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.

objetivos. Quienes se encuentran en condiciones de dificultad reciben una particular atención y, si es posible, formas explícitas de ayuda.

Las estructuras organizativas, además de estar en reglas con las normativas vigentes, deben responder a un contexto donde sea posible expresar: cooperación, dialogo, escucha, libertad de expresión de propias ideas, etc., facilitando la transmisión y la producción de nuevos flujos informativos. A su vez las funciones y los puestos dentro de la organización, empezando por los de mayor responsabilidad, están claramente definidos y se ejercen con espíritu de servicio. El estilo de dirección es participativo y orientado a perseguir objetivos específicos, alcanzables y mensurables. Tales objetivos son adecuadamente verificados de modo transparente, prestando atención a la calidad de las relaciones entre los sujetos involucrados y acordando acciones correctivas para mejorar la actuación de la empresa.

2- Relaciones externas

La empresa se compromete a ofrecer bienes y servicios útiles y de calidad, a precios justos, prestando particular atención a las exigencias explícitas e implícitas de los clientes. Los miembros de la organización se comprometen con profesionalidad a construir y reforzar buenas y abiertas relaciones con los clientes, los proveedores y la comunidad del territorio en el cual operan. La empresa se relaciona en modo leal con los competidores y presentando el valor efectivo de los propios productos, conscientes de que todo ello permite que la empresa se enriquezca con un capital intangible constituido por relaciones de estima y de confianza con los responsables de empresas proveedoras o clientes, o de la administración pública.

3- Cultura y valores corporativos

En la EdC, el trabajo es visto como un medio de crecimiento no solo profesional, sino también como un momento esencial para el desarrollo y la expresión de la persona¹²⁰. Además se considera que el modo con el que se llevan a cabo las prácticas comerciales en cada momento del día es más importante que el nivel de éxito financiero que se logra. En sintonía con lo anterior las empresas se comprometen a respetar las leyes y a trabajar para mejorar aquellas leyes que considera dañinas para el bien común. Mantienen un

¹²⁰ En este punto encontramos una cercanía al pensamiento de San Josémaría Escrivá, quien afirma que el trabajo es una “*ocasión de desarrollo de la propia personalidad*”. ESCRIVÁ, JOSEMARÍA (1973). *Es Cristo que pasa* (n. 47), Madrid, Ed. Ediciones Rialp.

comportamiento correcto en su relación con las autoridades fiscales, los órganos de control, los sindicatos y los órganos institucionales como también en su relación con el medio ambiente y los efectos de sus productos sobre el bienestar de las personas.

4- Calidad de vida y medio ambiente

Uno de los principales objetivos de las empresas de EdC es volverse una verdadera comunidad. Para lograrlo cada una organiza reuniones periódicas para reforzar la calidad de relaciones interpersonales y contribuir a resolver situaciones difíciles; conscientes de que el empeño por la resolución de estas dificultades puede generar efectos positivos sobre los miembros de la empresa, estimulando la innovación y el crecimiento en madurez y productividad.

Se da por descontado que, para dichas empresas la salud y el bienestar de cada miembro son objeto de mucha atención: respeto a las normas de seguridad, la necesaria ventilación, niveles tolerables de ruido, iluminación adecuada, etc. Además pregonan la búsqueda del equilibrio entre el trabajo y las demás actividades, evitan horarios de trabajos excesivos, la buena alimentación, la actividad física y cultural, el uso de recursos renovables, compra de bienes y servicios producidos localmente, entre otros.

Por otra parte los miembros del proyecto están convencidos que la salud es también un bien relacional, y por lo tanto que la gente trabaje en un ambiente donde todos los miembros busquen “sanar” las relaciones en la organización, mejoran su salud general.

5- Armonía en el ambiente laboral y en la gestión

Las empresas adoptan sistemas de administración y estructuras organizativas tales que promuevan tanto el trabajo de grupo como la iniciativa y el crecimiento individual. El objetivo es crear un ambiente de trabajo caracterizado por un clima relacional distendido y amigable y marcado por el respeto, la confianza y la estima recíproca. Los responsables se encargan de que los espacios de la organización sean lo más limpios, ordenados y gratos posible, de modo que los trabajadores, propietarios, clientes y proveedores se encuentren, producto de la armonía, a gusto en ellos.

6- Desarrollo profesional y Capacitación

Las empresas de EdC favorecen entre sus miembros la instauración de una atmósfera de colaboración recíproca, de respeto y confianza, en la que sea natural poner libremente a disposición los propios talentos, ideas y competencias para el bien del crecimiento profesional de los colegas y para el progreso de la empresa. Para ello la dirección adoptará criterios de selección del personal y de programación del desarrollo profesional para los trabajadores, que faciliten la instauración de dicha atmósfera. Además se proporcionará oportunidades de actualización y aprendizaje continuo, con el fin de permitir que cada uno alcance objetivos ya sean de interés de la empresa o personales. Por último, dentro de los límites de sus posibilidades concretas, la empresa se compromete a favorecer la formación profesional y la formación en la cultura de comunión de su propio personal y de jóvenes interesados en el proyecto.

7- Comunicación

Los empresarios adheridos a la EdC trabajan constantemente para crear un clima de comunicación abierta y sincera, que favorezca el intercambio de ideas entre todos los niveles de responsabilidad. Están abiertos tanto a aquellos que, apreciando el valor social de su empresa, se ponen a disposición para contribuir a su desarrollo, como a aquellos que, interesados en la cultura del dar, desean profundizar en los distintos aspectos de su experiencia concreta. A este fin adoptan los instrumentos oportunos de rendición periódica de cuentas (el “balance social” por ejemplo) que muestren con los hechos el valor social generado para los diversos sujetos interesados en la actividad empresarial.

EPILOGO

A dos semanas de mi arribo a los EEUU en Julio del 2011, o más bien, de mi llegada a Mundell & Associates Inc., John Mundell, el presidente, me llamo y me dijo “*Fran, ¿ya pensaste que proyecto vas a hacer este verano?*” y acto seguido preciso más aun la pregunta “*¿cómo les vas agregar valor a la empresa?*”. Mi cara de incredulidad hablo por si sola y él comprendió enseguida que no tenía nada concreto. Por lo que se despidió diciendo “*No problem Fran, pero quiero que esta semana me enseñes algunas ideas*”, y se fue.

Tres años antes, en plena crisis financiera del 2008, saliendo confundido de una clase de Microeconomía porque trataba de entender una teoría neoclásica que no me sonaba consistente con la realidad, me encontré con un chico de mi misma edad revisando la basura justo enfrente de la Universidad. “*¿Por qué el está ahí buscando algo para comer y yo estoy saliendo de la universidad?*” me pregunte inocentemente. Dicha pregunta me provoco otra crisis, ahora personal, que fue superada al conocer el proyecto de Economía de Comunion. Gracias a ella entre tanta gente comprometida conocí a John Mundell, presidente de un reconocida empresa americana, a la cual aplique para hacer una pasantía como estudiante del proyecto y afortunadamente quede.

Volviendo a casa, las palabras del presidente de M&A sonaban con más y más fuerza, ya me estaba preocupando. Aunque rápido trataba de calmarme y me decía: “*no hace ni una semana que estoy acá, todavía me estoy acostumbrando a cenar a las siete de la tarde, y John me pide que le agregue valor a su empresa*”. Al mañana siguiente fui a la oficina, más temprano de lo normal, y mate de por medio, tome un lápiz y comencé a volcar en una hoja todas las ideas que se me venían a la cabeza, trataba de recordar todas las cosas que había llegado a ver en M&A y las intentaba mezclar con mis capacidades personales y conceptos universitarios. Luego de varios *brain storming* y largas confrontaciones con el presidente y compañeros de trabajo, surgió el proyecto “*How to pass the EoC ball?*”; una simple pregunta que intentaba dar respuesta a unos de los mayores desafíos que tienen las empresas con motivaciones ideales como lo son las de EdC. Esto es: la transmisión y contagio de dichos ideales por parte del fundador al resto de los miembros. Justamente al ser algo “ideal” no puede ir estipulado en el contrato de trabajo sino que surge como una elección libre y gratuita. En mi caso dicha pregunta se enfoco en la estructura de M&A de

modo tal de poder ver como se plasmaba en el organigrama y luego poder proponer algunas ideas que ayuden con dicha transmisión.

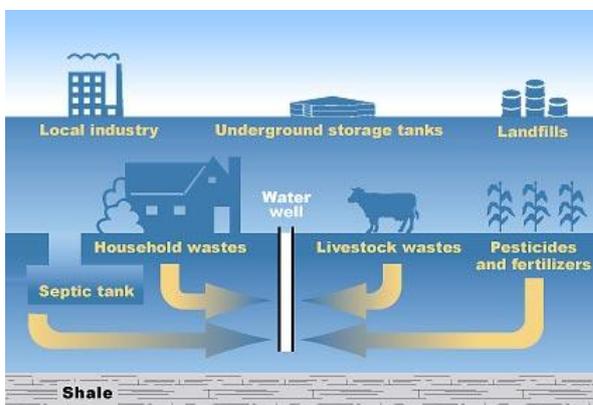
Un año más tarde, en el otoño europeo del 2012, en una clase de ética en Florencia, estudiando a Paul Ricoeur comprendí que la pregunta que me había hecho a la salida de la universidad “¿por qué el está ahí buscando algo para comer y yo estoy saliendo de la universidad?” no había surgido de mí, sino que la había generado aquel joven indigente. El filósofo francés, nos contaba el profesor, argumenta que uno comienza a vivir éticamente cuando responde al pedido de ayuda de una persona frágil; y ponía el ejemplo de un niño recién nacido que llora porque tiene hambre. Por lo que, Ricoeur afirma que “esa respuesta” se vuelve un llamado personal y, es solo, en la medida que vayamos respondiendo que encontraremos nuestra propia identidad.

En mi caso fue gracias a este joven que logre descubrir que estas ganas por cambiar el mundo que traigo en mí ser no peregrinan tanto por las grandes empresas sino por trabajar por aquellas personas abandonadas por la sociedad moderna a través de la innovación social. Por lo tanto, este trabajo no es más que un intento por comenzar a responder aquella aventurada pregunta, la cual, ya me hizo recorrer más de 45.000 km, conocer más de 25 ciudades, mas de 100 empresarios, cerca de 1000 personas, unos 30 músicos, alrededor de 25 nuevos libros y dar más 10 exposiciones orales. En resumen, una pregunta apasionante, que creo que la seguiré respondiendo durante mucho tiempo y rendiré cuenta de ello en el final de mis días.

ANEXO I TRATAMIENTO DE FLUIDOS Y AGUAS SUBTERRÁNEAS

Este es un proyecto que M&A realiza junto con el municipio de Indianápolis (Indiana Department of Environmental Management) en el cual tuvimos la posibilidad de participar.

La ciudad, consciente del creciente aumento de demanda de agua, está buscando nuevas fuentes de la misma. En Indianápolis las fuentes de aguas son las aguas servidas o subterráneas. Las mismas están contaminadas o en peligro de contaminación. Por tanto M&A se encarga, en primer lugar, de identificar dichas fuentes, medir la contaminación y advertir las posibles amenazas o vulnerabilidades, identificar a las empresas contaminantes



(en muchos casos no existen más) y realizar un plan a seguir de cara al futuro. Posteriormente se las informan a las compañías y se las capacita en el tratamiento de residuos contaminantes. Basta con que se derrame un barril de aceite por una mala maniobra de descarga para considerarlo una amenaza.

En dicho proyecto el trabajo se distribuye aproximadamente de esta manera: el equipo de Campo liderado por Rondel, se encarga de la toma de muestras y análisis¹²¹, el equipo de Geología a cargo de Gabriel analiza la tierra y busca posibles elementos contaminantes en el suelo¹²². Los pasantes recorren las aéreas que abarcan dichas “zonas de aguas subterráneas” e identifican las probables empresas contaminantes. Luego, otro equipo liderado por Chris, modela y diseña los planos y acciones correctivas en caso que exista contaminación. Finalmente, recolectan todo lo realizado para producir informes y reportes mensuales. Los mismos se preparan y se imprimen, aquí interviene Missy (secretaria), para su posterior envío a las distintas oficinas legales del gobierno. John Mundell participa principalmente en el cierre y control final, es decir “le pone su sello”, una de las características más valiosas que tiene M&A.

¹²¹ En muchas oportunidades se realizan excavaciones con retroexcavadoras y sofisticados aparatos.

¹²² Mediante campos magnéticos: kilómetros de cables con detectores que emiten ondas que realizan como una especie de radiografía del suelo.

ANEXO II MUNDELL & ASSOCIATES SERVICES

Premier Services

Geophysical Services

Application of Geophysics to challenging geologic, environmental, engineering, or other scientific problems as an alternative to conventional assessment methods for determining subsurface characteristics. Information and digital technologies allows geophysical methods to be used in high quality, routine and cost-effective ways to enhance diverse projects, ranging from locating underground storage tanks to fracture and aquifer mapping, to coal exploration.

Risk Assessment

Developing appropriate site assessment sampling strategies to gather valid data for laboratory studies and for creating site-specific models to assist in site remediation plans.

Groundwater Modeling

Use of geologic, hydro geologic and hydrologic data to study groundwater flow for projects like examining water resource capacity, Construction dewatering, Groundwater contaminant time-of-arrival, Flow direction and velocity and time-to-cleanup analyses.

Regular Services

Site Characterization

Performance and review of environmental site assessments and development of remediation cleanup strategies for commercial, industrial and agricultural property.

Remedial Design and Engineering Services

Development and use of geophysical analysis and other techniques to design and develop highly accurate quantitative approaches to site characterization.

Environmental Oversight

Stepping into “troubled” projects and working with regulatory agencies, involved parties, attorneys and other consultants to bring the projects back under control.

Water Resources Evaluation

Use of geologic, hydrogeologic and hydrologic data to address water resource capacity.

Environmental Management

Ongoing management through completion of “troubled” projects.

Litigation Support and Expert Witness Services

Applying experience and expertise in contaminant and waste chemistry, geology and hydrogeology, groundwater and contaminant transport to provide information or legal testimony for insurance, compliance and other cases.

ANEXO III ESQUEMA RAINBOW DE GESTION

En el esquema Rainbow, las diversas dimensiones de la gestión se representan con un color del arcoíris 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
- Desarrollo profesional, capacitación e innovación: Índigo
- Comunicación y participación: Violeta



© 2010 MUNDELL & ASSOCIATES, INC.

Cortesía de Mundell & Associates.

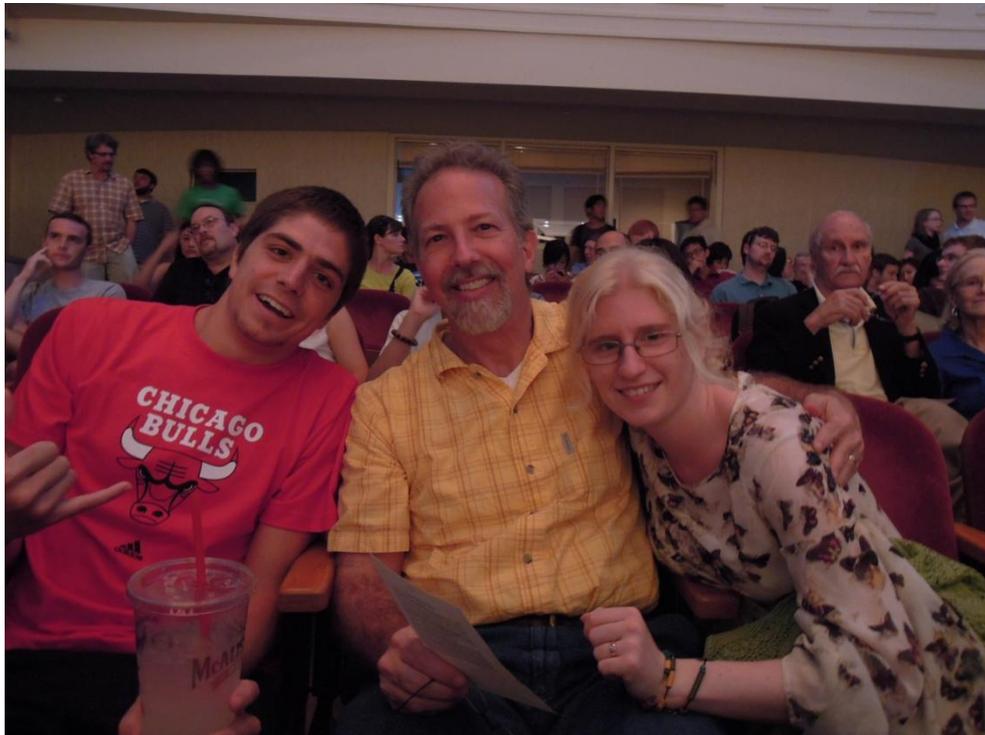
ANEXO IV IMÁGENES DE NUESTRA ESTADÍA EN M&A



Sacando muestras de aguas en las afueras de Indianápolis



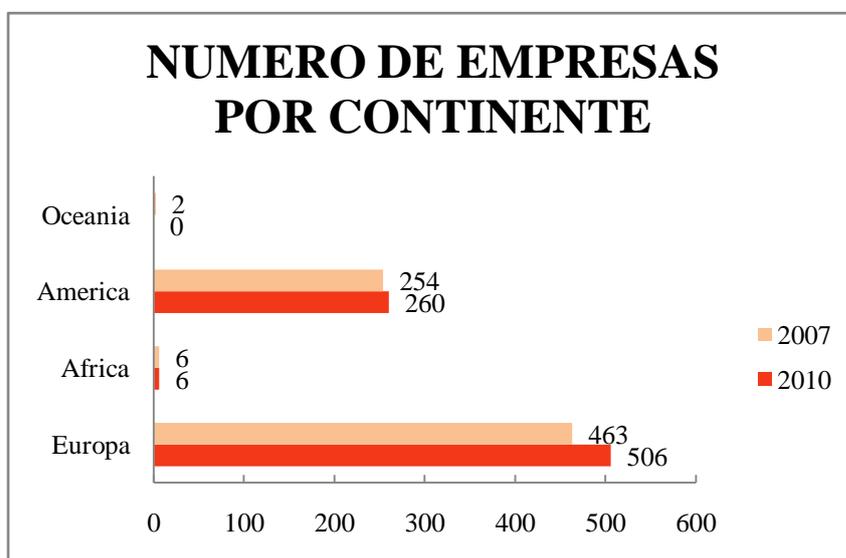
Centro de Indianápolis



Francisco, John y Marta en un concierto de jazz en Indiana University

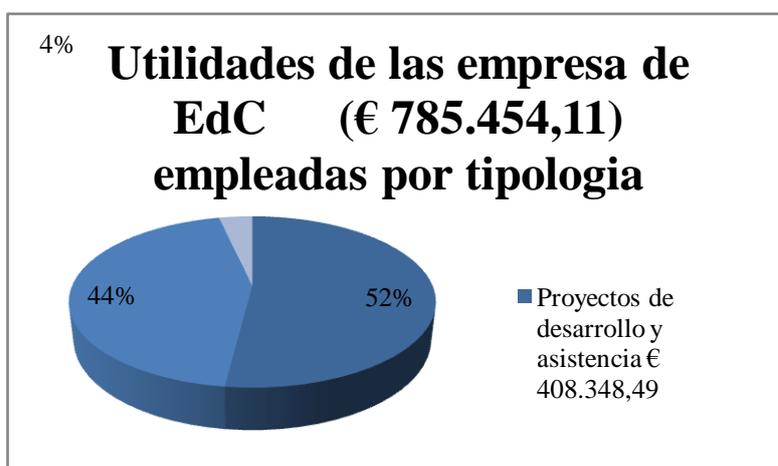
ANEXO V ACTUALIDAD DE LA ECONOMIA DE COMUNION

Desde su lanzamiento en Brasil en 1991 este movimiento comenzó extenderse por todo el mundo. A más de 20 años de su surgimiento encontramos casi 800 empresas esparcidas por todo el mundo y 10 polos industriales que buscan crear un conglomerado de empresas, un laboratorio visible y un punto de referencia, ideal y también operativo, para las otras empresas de EdC. Observando en los gráficos¹²³ el número de empresas y la cantidad de dinero aportado parecerían ser insignificantes (casi 1000 euros anuales por empresa) para un proyecto que quiere cambiar el mundo. En efecto, es poca la cantidad



recaudada y, actualmente la comisión internacional de la EdC busca revertirlos. Sin embargo, hay que aclarar que este es un proyecto amplio, que interesa no solo a empresarios sino

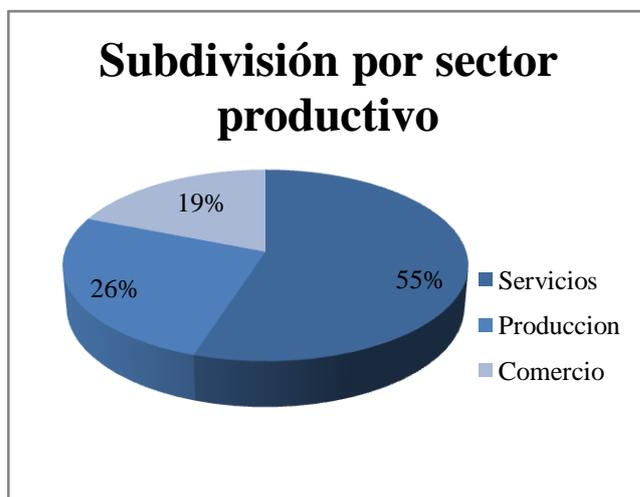
también a trabajadores, economistas, estudiosos, la Iglesia, entre otros. Entonces, si bien la empresa es un pilar fundamental, vemos que no es la única dimensión de la EdC, y por ello no podemos quedarnos con la estadística monetaria. Podrían ser más, pero si este aspecto



estuviera demasiado desarrollado, la EdC, podría adquirir un perfil muy vinculado a los negocios y así deformaría la misión de fraternidad que traen. Por lo tanto, como se dijo al comienzo del

¹²³ Las referencias estadísticas fueron obtenidas del sitio: www.edc-online.org

presente trabajo, el desafío de hoy no está puesto en del aumento de la cantidad sino de la



calidad. Algunos autores hablan de “profecía”¹²⁴ y aseguran que ellas han surgido con el fin de ser un puñado que actúan como la levadura en la masa o el café en el agua. Nosotros creemos que la EdC seguirá siendo una alternativa más del joven 3° sector. Allí, estas empresas, seguirán actuando como un *Oboe* especial, el cual da el primer “*la*”, cargado de

gratuidad, don reciprocidad y solidaridad, a otras miles de empresas y proyectos para que afinen sus instrumentos.

"Si la Economía de Comunción dice ya, hoy, que existen cientos de miles de empresarios capaces de levantarse a las cinco de la mañana por razones más grandes que el beneficio; que ya hay trabajadores que saben contentarse con un sueldo de mercado y no piden aumento cuando saben que el valor añadido que ellos producen no va a parar a los bolsillos del “patrón” sino que sale fuera de la empresa para curar, enseñar y quitar el hambre a otros; si sabe mostrar ya que hay personas dispuestas a no descansar hasta que la fraternidad en la que creen como seres humanos no se traduzca también en igualdad de derechos, oportunidades y capacidades para todas las mujeres, niños y hombres del mundo. Si tenemos aquí y ahora estos “ya” podemos esperar seriamente que lleguen los muchos “todavía no” que tenemos por delante.” Luigino Bruni¹²⁵

¹²⁴ ZAMAGNI, STEFANO (2011). Conferencia en San Pablo, Brasil, con motivos del 20° aniversario de la Economía de Comunción. Obtenido de: www.edc-online.org

¹²⁵ BRUNI, LUIGINO (2010). *Por una economía del “ya”*. En el Informe anual de Economía de Comunción (2009/2010), Italia.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNI, LUIGINO (2010). *La herida del otro: Economía y relaciones humanas*, Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva.
- BRUNI, LUIGINO (2006). *Humanizar la Economía: reflexiones sobre la “Economía de Comunión”*, Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva.
- BRUNI, LUIGINO y CALVO, CRISTINA (2009). *El Precio de la Gratuidad: nuevos horizontes en las prácticas económicas*, Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva.
- BRUNI, LUIGINO y ZAMAGNI, STEFANO (2007). *Economía Civil: eficiencia, equidad y felicidad pública*, Buenos Aires, Ed. Bononiae Libris/Prometeo Libros.
- BRUNI, LUIGINO Y ZAMAGNI, STEFANO (2003). *Persona y Comunión: por una refundación del discurso económico*, Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva.
- D´URBANO, JORGE (1970). *Como escuchar un concierto de música*, Buenos Aires, Ed. Atlántida.
- GOLEMAN, DANIEL (2009). *Inteligencia Ecológica*, México, Ed. Ediciones B.
- GREINER, LARRY (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Estados Unidos, Harvard Business Review Vol. 50. Obtenido de:
<http://www.ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>
- GRENN, BARRY. (2003): *The Master of Music: ten pathways to true artistry*, Estados Unidos Ed. Broadway Books.
- GUI, BENEDETTO. (2011): *Relational Goods. Handbook on the Economics of Philanthropy, Reciprocity and Social Enterprise*, Dept. of Economics and Management, University of Padova.
- KLIKSBERG, BERNARDO Y TOMASSINI, LUCIANO (2000). *El Capital social y la cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo de Cultura Económica Argentina S.A.
- MINTZBERG, H. (1991). *Diseños de Organizaciones eficientes*, México, Ed. Mc Gill.

- LEE LANN, HYE (2011); *La figura del Leader nelle Organizzazioni a Movimento Ideale*. Tesis de post-grado en Fondamenti E Prospettive Di Una Cultura Dell’unità, Florencia, Italia. Istituto Universitario Sophia.
- LUBICH, CHIARA (2004). *Economia de Comunhão, história e profecia*, San Pablo, Ed. Cidade Nova e Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão.
- LUNDIN, STEPHEN Y NELSON, BOB (2010). *Ubuntu! An Inspiring Story About an African Tradition of Teamwork and Collaboration*, Estados Unidos, Ed. Crown Business.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Ed. Rialp.
- PELLIGRA, V. Y FERRUCCI, A. (2006). *Economía de Comunion, una cultura nueva*. Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva.
- SENN, AMARTYA (2009). *La idea de la Justicia*, Buenos Aires, Ed. Taurus.
- ZAMAGNI, STEFANO (2008). *Las Nuevas Economías. De la Economía Evolucionista a la Economía Cognitiva: más allá de las fallas de la teoría neoclásica*, México, Ed. Flacso.

REVISTAS Y OTRAS PUBLICACIONES

- BARLOCCI, ALBERTO (2011). *Mirando al 2031*. Entrevista a Cristina Calvo. Revista *Ciudad Nueva* N° 523 Julio 2011, Buenos Aires, Ed. Ciudad Nueva.
- BENCLOWICZ, JOSÉ (2007). *Del conflicto a la protesta, de la protesta al conflicto. Tartagal-Mosconi y la conformación del movimiento de trabajadores desocupados*. Obtenido de: http://webiigg.sociales.uba.ar/iigg/jovenes_investigadores/4jornadasjovenes/EJES/Eje%203%20Protesta%20Conflicto%20Cambio/Ponencias/BENCLOWICZ,%20Jos%E9.pdf
- BRUNI, LUIGINO (2011). *Creare torte*, Italia, Avvenire.it. Obtenido de <http://www.avvenire.it/Commenti/Pagine/creare-torte.aspx>

- BRUNI, LUIGINO (2010). Por una economía del “ya”. En el Informe anual de Economía de Comunión (2009/2010), Italia. Obtenido de: www.edc-online.org
- EdC 20° (2011). *Economia de Comunhão*, San Pablo, Centro Filadelfia de Estudos, pesquisa e documentação da Economia de Comunhão.
- GALLAGHER, JOHN B. (2011). *Mundell & Associates Inc.: Resolving the Tensions in a Culture of Communion*, Estados Unidos, North American Case Research Association (Vol. 31).
- ISLA, DERNA MARIA (2012). Panel sobre *compromiso social* en el marco del programa Amartya Sen 2012 (UNR), en “La Toma”, Rosario, Argentina.
- JORGE, GERMAN (2012) *Entrevista realizada por la Comisión Joven de EdC*. Junio del 2012, Rosario.
- JORGE, GERMAN (2011) “Ser empresario, nuestra mayor empresa”, Ponencia en la Escuela de verano EdC para jóvenes, Buenos Aires.
- MOTTA KURTZ, RENATA GEÓRGIA (2005). *Relacionamentos Interpessoais e Aprendizagem Organizacional na Economia de Comunhão: O Caso FEMAQ*. Tesis de Grado en la Pontificia Universidade Catolica (PUC) do Rio de Janeiro.
- PARRA, ALONDRA (2009). *La batuta que inspira*. México, Revista CNNexpansión. Obtenido de:
http://alondradelaparra.com/wpcontent/uploads/2012/03/ADLP_Expansion.pdf
- RAYNAUD, NICOLAS et al. (2011). *Verso la governence e il management di comunione nelle organizzazione*. Ponencia en el Seminario Internacional *Social One*, Roma, Italia.
- ZYGMUNT, BAUMAN (2011). *La cultura... ¿salvavidas de Europa?* Obtenido de:
http://elpais.com/diario/2011/09/10/cultura/1315605601_850215.html

Este trabajo se termino de imprimir en Junio del 2013, en la ciudad de Rosario, Argentina. En caso de necesitar una copia del mismo, escribir a francisco@buchara.com.ar y recibirás un documento digital del mismo.