

**EL GERENTE Y LA CREACIÓN INTENCIONADA DE VALOR SOCIAL EN UNA
EMPRESA SOCIAL**

MODALIDAD:

Trabajo de Grado tipo Estudio de Caso

AUTORES:

Juanita Posada Fernández

Luis Fernando Ramírez Ramírez

UNIVERSIDAD EAFIT

Maestría gerencia de Empresa Social para la innovación social y el desarrollo local

RIONEGRO

MAYO 2017

La principal dificultad que tiene un economista tradicional de su visión del ser humano está ilustrada por la atención que le dedicamos a sus actividades “hombre- cosa” más que a aquellas “hombre – hombre” (...) un tipo de hombre, un consumidor de cosas, privado de vínculos, que interactúa con los demás solo a través de intercambios mercantiles.

J.Hirschleifer ¹

¹ J.Hirschleifer, Natural Economy Versus political Economy, in « Journal of social and Biological Structures» 1(1978/4), pp. 319-337). (Argiolas, 2014). Città Nuova. Roma. 2014. p... Traducción libre del italiano.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a las personas que en forma directa o indirecta, nos ayudaron en la realización del presente trabajo, poniendo a nuestra disposición sus conocimientos y apoyándonos incondicionalmente. Sin su valioso aporte, no hubiera sido posible sacar adelante este proyecto.

Agradecimiento especial a Vicente, Yamileth y todo el equipo de trabajo de Comunicación Activa que generosamente nos acogieron y compartieron con nosotros su experiencia e impresiones sobre asuntos propios de su vida laboral.

A Adolfo, nuestro asesor de tesis, gracias porque con su guía y compromiso nos permitió enfocarnos y entregar un trabajo acorde con los requerimientos de la maestría. Y EAFIT, gracias por los conocimientos entregados a lo largo de estos dos años de aprendizajes.

Para nuestros amigos, que con sus recomendaciones y comentarios, permitieron depurar y enriquecer el documento que a continuación presentamos, muchas gracias.

Juanita y Luis Fernando.

Siempre agradecida con mi familia que es mi tesoro, por ese apoyo incondicional que siempre me dan y por sacar siempre de mí lo mejor. Y por supuesto, con mi mamá que es la razón de todo.

Juanita.

A mi familia, por sus voces de aliento, su entusiasmo y su paciencia. En particular a mis abuelos por su apoyo y confianza a lo largo de todo mi proceso formativo y a mi hermano Carlos Mario por su apoyo concreto y oportuno que en momentos de dificultad contribuyeron mantener alta la moral en la realización de este trabajo.

Y finalmente a mi esposa Carolina, su acompañamiento como colega, como esposa y como madre fue determinante para que hoy pueda culminar exitosamente esta etapa profesional.

Luis Fernando.

RESUMEN

La Empresa Social presenta un escenario novedoso para la acción gerencial en la medida que le exige al gerente la misión de generar valor económico y contribuir la realización integral de las personas involucradas con la organización y, en particular, de sus empleados bajo una lógica no instrumental. Se estudian las propuestas de la Economía Civil y la Teoría Social Relacional para comprender las condiciones que favorecen la creación de Bienes Relacionales y como éstos, a su vez, contribuyen a la creación de valor social y la generación del Capital Social. Posteriormente se indaga por la acción intencionada del gerente en la creación de valor social a través de la producción de Bienes Relacionales y se presentan algunos factores claves por medio de los cuales él puede intervenir a través de la cultura organizacional de la Empresa Social para crear un ambiente propicio para tal fin. Se muestra el estudio de caso de la Empresa Social Comunicación Activa Ltda. Finalmente, se pudo constatar que no es estrictamente necesario renunciar a los sentimientos que mueven nuestras acciones y que, en este caso, se representan con el “corazón”, es preciso, sí, encontrar la racionalidad adecuada que permita materializar de forma responsable los mismos en un ambiente empresarial.

ABSTRACT

Social enterprises represent a new scenario for management action. They request the manager to accomplish the mission to generate economic value and, at the same time, to contribute to the integral development of all the organization's stakeholders and, specifically, of its employees under a non-instrumental logic. Civil Economics and Social Relational Theory are approached in this study in order to understand the conditions that favor the production of Relational Goods and how they contribute to the creation of social value and the generation of Social Capital. This study inquires how the manager's intentional action contributes to create social value through the Relational Goods production, and it is presented some key factors that allow him to encourage production by the organizational culture of the Social Enterprise in order to generate an adequate environment for that purpose. Then, it is presented the case study of the Social Enterprise Comunicación Activa Ltda. Finally, it has been verified that is not strictly necessary to abandon the feelings that move our actions, which in this case is represented by the “heart”. What is needed, indeed, is to find the right rationality that allows the responsible materialization of such feelings in an economic environment.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES	10
Otra mirada a la economía tradicional	10
Bienes Relacionales	13
Teoría Social Relacional y esquema AGIL, un mecanismo para comprender la dinámica de los Bienes Relacionales	15
Creación de Capital Social	19
Valor Social Agregado.....	23
CAPÍTULO 2: EL GERENTE SOCIAL Y LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL	25
Empresa Social.....	25
El rol del gerente social en la cultura organizacional	27
La acción del gerente social	31
Medición de Valor Social Agregado.....	36
CAPÍTULO 3: EMPRESA SOCIAL COMUNICACIÓN ACTIVA LTDA.....	41
Cómo se declara la empresa.....	42
Cultura Organizacional	43
La reflexividad sobre la importancia de las relaciones	46
La acción gerencial y la creación de valor social.....	48
Consideraciones finales	50
CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	59
ANEXO 1. SAVE - Construcción de Índices.	59
ANEXO 2. Transcripción entrevista a profundidad Contratista.	61
ANEXO 3. Toma de Notas Grupo Focal.	72
ANEXO 4. Toma de Notas Entrevista a profundidad gerentes.	76

TABLA DE ESQUEMAS

Esquema 1. Visiones racionalidad económica.	12
Esquema 2. Esquema AGIL.	17
Esquema 3. Propuesta VAS Donati.	24
Esquema 4. Productos de organizaciones del tercer sector en las diferentes dimensiones de la acción social.	32
Esquema 5. Propuesta AGIL Bassi.	33
Esquema 6. Propuesta interpretación Valor Social Agregado en una Empresa Social	36
Esquema 7. Marco Lógico de SAVE	40

INTRODUCCIÓN

“Se administra con la cabeza y no con el corazón” es una frase con la que comúnmente se describe el tipo de racionalidad de la que debe arrojarse un gerente para el cumplimiento de su tarea en las organizaciones.

En términos generales, la misión de un gerente es disponer de la manera más eficiente posible los recursos físicos y humanos con que cuenta la organización, para el cumplimiento de los objetivos confiados por sus dueños, que son por naturaleza limitados. Por esta razón, el gerente debe ser meticuloso y muy precavido, de modo que cada una de sus decisiones sobre la disposición de los recursos de la empresa, estén encaminadas al logro de sus objetivos. Para tal fin, en las escuelas de negocios y en el ejercicio práctico de la tarea gerencial, se aprende sobre manejo de recursos y su optimización, sobre herramientas de motivación y control de los empleados, muchas de ellas con comprobados efectos en su contribución a la creación de valor económico para las organizaciones.

Sin embargo, la Empresa Social presenta un escenario novedoso para la acción gerencial en la medida que le exige al gerente una misión aparentemente esquizofrénica, generar valor económico por un lado, pero a la vez cuidar la realización integral de las personas involucradas con la organización y, en particular, de sus empleados bajo una lógica no instrumental, es decir, que se preocupe directamente por el bienestar de sus empleados y no por el impacto que dicho bienestar produzca en términos de la productividad de la organización y de la contribución económica. La función gerencial en la Empresa Social, le implica al gerente integrar en su acción racional, también el corazón, de modo que su gestión “racional” logre intervenir también en aquellos aspectos que convencionalmente parecen dicotómicos como lo es el cuidado de las relaciones. ¿Será posible para un gerente cumplir esta misión híbrida? ¿Cómo lo puede hacer?

La Unión Europea define la Empresa Social como una organización cuya finalidad es la solución de problemas sociales para contribuir en la mejora de las condiciones de vida de las personas, de forma autosuficiente y rentable con claros principios democráticos y participativos en su interior (Argiolas, 2014).

Aunque el concepto mismo de valor social es amplio y diverso, en este trabajo se profundizará sobre su creación a partir del tipo de relaciones interpersonales que se construyen alrededor del

proceso productivo de la organización. Es por esta razón, que la base teórica sobre la cual se sustenta el presente trabajo, es provista por el enfoque de la Economía Civil que, entre otras cosas, se pregunta por el sentido y la finalidad de la actividad económica, llamando a una reorientación de la misma con el fin de poner nuevamente al centro de esta al ser humano y la búsqueda de la Felicidad Pública (Calvo, 2012), cosa distinta a la sumatoria de los bienestar individuales de los integrantes de una comunidad.

Este tipo de compromiso que resulta “extraño” bajo los principios tradicionales de racionalidad económica y las teorías convencionales de administración, efectivamente requiere de nuevas formas de conceptualización, que permitan superar la visión dicotómica y a veces esquizofrénica que puede resultar para una organización movida por principios afines a las Empresas Sociales, de perseguir la supervivencia en un mercado movido por concepciones tradicionales de la gestión económica (maximizadora de utilidades) y sus propios compromisos sociales no menos importantes.

Es precisamente el propósito de la presente investigación, proponer algunas respuestas a las anteriores preguntas y, de esta forma, enfocarse en responder **¿Cómo la Empresa Social crea valor social de manera intencionada a través la producción de Bienes Relacionales con sus grupos de interés?** Pues solo en la medida en que las Empresas Sociales y, en particular, sus gerentes desarrollen estas habilidades e instrumentos, podrán considerar las relaciones interpersonales generadas alrededor del proceso productivo con sus grupos de interés como recursos de la empresa y efectivamente atribuibles a la gestión de la organización, en caso contrario, no dejarán de ser una serie de recursos utilizados con un destino incierto y que, en consecuencia, serán tranquilamente “racionalizados” en los momentos de crisis que toda organización afronta a lo largo de su existencia.

Basados en la propuesta del sociólogo Pierpaolo Donati, en el primer capítulo se realiza una presentación de su teoría de Bienes Relacionales con el fin de caracterizar las relaciones dentro de las Empresas Sociales, que al interior de ellas, producen Valor Social Agregado y su relación con el concepto de Capital Social.

En un segundo capítulo y, a partir del desarrollo teórico del italiano Andrea Bassi, se presentan una serie de factores claves de la gestión de un gerente de una Empresa Social para la creación de valor social en las Empresas Sociales.

En el capítulo tercero se contrastan los factores claves identificados (ideas-hechos) con el caso de la Empresa Social Comunicación Activa Ltda. Se realiza entonces un estudio de caso sobre esta empresa, elaborado a partir de la realización de entrevistas a profundidad con distintos actores de la organización y una sesión de grupo a partir de la cual se indaga de forma comprensiva, sistemática y profunda sobre la cultura organizacional de la empresa, en función de las relaciones interpersonales de los empleados. De esta forma, es un estudio de caso único, en el que se evaluó esta empresa a cabalidad, con el fin de confirmar, modificar y ampliar los conocimientos contenidos en el proyecto de investigación. Es biográfico (narración en primera persona) y situacional (estudiando algunos acontecimientos desde la perspectiva de los que han participado en los mismos). Como fuentes de datos secundarias, se usaron documentos y registros de la empresa a fin de contextualizar previamente el trabajo de campo. La pluralidad metodológica permite tener una visión más global y holística de la empresa en cuestión, cada instrumento por su parte ofreciendo una perspectiva diferente.

Para una perspectiva analítica e informativa, se finaliza el proyecto sintetizando las conclusiones e implicaciones de los hallazgos obtenidos. Se pretende entonces que el resultado final del proyecto permita ser una verdadera herramienta para que los gerentes de Empresas Sociales continúen aportando a la creación de valor social pero esta vez a partir de las personas vinculadas a la empresa y, de esta manera, ser un aporte para la maestría en curso de Gerencia de Empresas Sociales para la innovación social y el desarrollo local.

CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES

En este capítulo se proporcionan elementos claves para comprender el papel que juegan las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones, qué tipo de relaciones son las que crean valor y la manera en que lo hacen. Así mismo, se habla de las condiciones necesarias para su creación y la forma en que estas se integran al concepto de Capital Social.

Otra mirada a la economía tradicional

La racionalidad económica del *homo economicus* definida por la teoría clásica, identifica al hombre como un ser individualista, utilitarista y auto-interesado, que superpone su propio interés sobre el bienestar social bajo el supuesto de que éste será una consecuencia lógica de la libre interacción de los agentes económicos², ha influido de manera dominante en el pensamiento económico y, por ende, en la formulación de teorías tanto económicas como administrativas de los últimos tres siglos.

En años recientes los resultados provistos por diversos ejercicios de economía experimental, han cuestionado la validez de las hipótesis que catalogan las preferencias de los hombres en el ámbito económico, como netamente materialistas y auto-interesadas. Dándole de esta manera crédito a observaciones realizadas en el pasado por autores de la talla de Adam Smith, Gary Becker, Kenneth Arrow, Paul Samuelson y Amartya Sen, quienes señalaban que con frecuencia las personas se preocupan por el bienestar de los demás y que esto tendría importantes consecuencias en la formulación de las teorías económicas y que no habían sido tomadas suficientemente en cuenta (Fehr & Schmidt, 2006).

Durante las últimas décadas, toman fuerza voces alternativas que cuestionan la pertinencia de la visión económica tradicional, como lo es la Economía Civil, la cual critica dicha visión del agente económico y su racionalidad y propone la introducción de otros atributos que evidentemente componen la estructura psico-emocional del ser humano y que efectivamente tienen un impacto en la producción de bienestar. Aspectos como la gratuidad, la confianza y la reciprocidad no logran ser explicados de forma satisfactoria por la teoría económica tradicional y, sin embargo, tienen un

² “Cada individuo está siempre esforzándose para encontrar la inversión más beneficiosa para cualquier capital que tenga. Es evidente que lo mueve su propio beneficio y no el de la sociedad. Sin embargo, la persecución de su propio interés lo conduce natural o mejor dicho necesariamente a preferir la inversión que resulta más beneficiosa para la sociedad” (Smith, 1776, 1996)

gran potencial explicativo para ciertos fenómenos estrechamente vinculados con la vida social y económica de los individuos.

Para Luigino Bruni y Stefano Zamagni (2007), promotores de la Economía Civil, esta visión antropológica tradicional que simplifica las motivaciones del hombre reduciéndolas a aquellas materiales y de tipo auto-interesado, ha traído consigo una despreocupación de la ciencia económica por la dimensión social del ser humano y, por consiguiente, ha erosionado el sentido de conceptos claves para su desarrollo como el don, la gratuidad, la fraternidad, la relacionalidad, la virtud, la felicidad, la reciprocidad, entre otros. Y como consecuencia del análisis distorsionado que se hace de los problemas socioeconómicos, la teoría económica encuentra serias dificultades para responder a problemas tales como la insostenibilidad de los mercados, la infelicidad de la sociedad de consumo, la ineficacia en el uso de los recursos escasos, etc. (Calvo, 2012).

Señala Calvo que al igual que Ostrom, Bowles y Gintis, Bruni y Zamagni entienden que la relación entre agentes no solo es posible, sino que también es necesaria para la adecuada gestión de los recursos escasos (Calvo, 2012). Por esta razón proponen la Economía Civil³ como alternativa al enfoque tradicional. Esta se sustenta en buscar las formas existentes que permiten recuperar la relacionalidad dentro de la economía, se presenta como una alternativa que pretende ser civil⁴ y al mismo tiempo civilizadora, capaz de comprender que para ser competitiva es necesario preocuparse por entender tanto el desarrollo económico, como el desarrollo social y humano (Calvo, 2012). Para la Economía Civil, el problema central se debe a una precariedad relacional entre los individuos y no precisamente a un problema de escasez de recursos (Calvo, 2012).

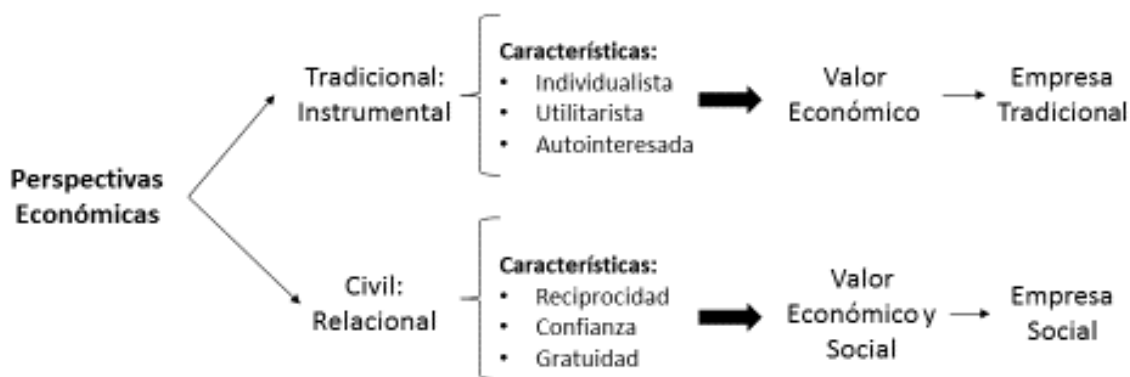
Si bien la racionalidad económica convencional lleva a pensar que solo las organizaciones movidas por el propósito de la maximización de las utilidades son las que prosperan en el mercado, Zamagni llama la atención sobre la existencia de otras organizaciones que, motivadas por objetivos distintos

³ Originalmente el enfoque de la Economía Civil es propuesto por autores como Antonio Genovesi y Pietro Vetri miembros de las escuelas Napolitana del siglo XVIII y la escuela de Milán respectivamente. Proponían una concepción del agente económico y su racionalidad orientada a la promoción de virtudes civiles la generación de la felicidad pública la cual permite integrar analíticamente de manera orgánica aquellos atributos que no estaban contemplados en la teoría económica tradicional (Bruni & Zamagni, 2007) y son precisamente Bruni y Zamagni (2007) quienes traen nuevamente a colación la propuesta.

⁴ La “vida civil” por consiguiente, se dirige como espacio donde las personas pueden desarrollarse en comunidad y conseguir la felicidad, que es pública y relacional, mientras que la vida vivida de forma individual produce un tipo de felicidad cuya satisfacción es limitada y cortoplacista (Bruni & Zamagni, 2007)

a la maximización, han prevalecido a lo largo del tiempo⁵. Destaca entre ellas, un tipo de organizaciones motivadas por un propósito de subsidiaridad horizontal, que cumplen un papel muy importante dentro el ecosistema económico y social, pues además de cumplir con su función de producir valor estratégico, producen un tipo de valor que denomina auto-realizador y que permite que la sociedad reduzca el déficit de reciprocidad que arrastran los modelos económicos actuales, a la vez que crean Capital Social entendido como empoderamiento⁶ (Calvo, 2012), tal es el caso de las organizaciones inspiradas en los modelos de cooperativismo.

Esquema 1. Visiones racionalidad económica.



Fuente: Producción de los autores a partir de la teoría de (Donati, 2011)

Las Empresas Sociales encajan bien en estas organizaciones descritas anteriormente, pues actuando de manera racional persiguen el objetivo de maximización de los beneficios como uno entre sus propósitos, mientras que eleva a la condición de objetivos esenciales de su gestión, la creación de valor social mediante la promoción de interacciones de reciprocidad entre los individuos involucrados, de tal modo que estas sean capaces de producir bienes de tipo “relacional”

⁵ Zamagni presenta tres tipos de organizaciones: 1. Organizaciones orientadas por modelos de subsidiaridad horizontal, tales como cooperativas y otro tipo de organizaciones movilizadas por el sentido de reciprocidad entre los miembros involucrados; 2. las organizaciones regidas por el modelo de subsidiariedad vertical en las que las personas involucradas están dispuestas a ceder parte de su soberanía en vista de obtener mejores condiciones para todos los miembros involucrados y las organizaciones basadas en el principio de restitución, en el empresas y 3. organizaciones de corte netamente capitalista reconocen que parte de los beneficios obtenidos de su gestión son debidos a la sociedad y por tanto se disponen a realizar una “restitución” a través de la creación y gestión de entidades sin ánimo de lucro (Calvo, 2012).

⁶ Este tipo de Capital Social, a diferencia de aquellos de tipo *Bonding* y *Bridging* (según las definiciones de Putnam) apela a la regeneración y la expansión de aquellos espacios de libertad que permiten la relacionalidad. (Donati, 2011)

y contribuyan al logro tanto de la felicidad individual como pública, en los términos de la Economía Civil.

Las Empresas Sociales se enmarcan dentro de lo que Bruni y Zamagni (2007) definen como el “contrato de reciprocidad” que tienen como fundamento el concepto de “reconocimiento recíproco” y que se estructura alrededor de tres elementos básicos que constituyen la reciprocidad transitiva: la incondicionalidad condicional; la bidireccionalidad y la transitividad⁷. Este tipo de lógica implica dos cosas que lo diferencian del resto de los modelos tradicionales, en primer lugar, los beneficiarios no reciben “asistencia” puesto que son consideradas como personas capaces de retribuir cualitativamente a la ayuda recibida y, en segundo lugar, no se preocupan solo por responder a los principios de igualdad y de libertad sino que se cuestionan y responden también al principio de la Fraternidad (Calvo, 2012).

Y aunque en la actualidad, la definición misma de Empresa Social no exige de estas, de forma explícita, la creación valor social mediante el cuidado de las relaciones interpersonales con los actores involucrados, durante el desarrollo de este texto, se pretende hacer un llamado a la reflexión a todas ellas sobre la oportunidad concreta que tienen de potenciar su capacidad de generación de valor social mediante la creación intencionada de Bienes Relacionales. Este último término se abordará en el siguiente apartado.

Bienes Relacionales

El término Bienes Relacionales surge a finales de los años 80 como producto del trabajo de autores que de forma independiente y, desde distintas disciplinas, coinciden en la reflexión sobre la necesidad de crear una nueva categoría para describir ciertos elementos intangibles, que a pesar de cumplir con la definición de bienes pues responden a necesidades fundamentales del ser humano, no encajan adecuadamente en el sistema convencional que los clasifica como bienes públicos o privados⁸. A estos nuevos bienes los denominan Bienes Relacionales.

⁷ Para más información sobre el concepto de reciprocidad condicional (Calvo, 2012, pág. 183).

⁸ Los bienes privados son aquellos que le pertenecen a una persona en particular. En este caso se dice que la persona tiene derechos de propiedad sobre ellos. Por otro lado, los bienes públicos son aquellos que nos pertenecen a todos y no a nadie en particular. Un bien público puro es aquel que es no rival y no excluyente. ¿Qué quiere decir esto? Un bien es no rival cuando el uso de este por una persona en particular no perjudica al resto de personas, y no excluyente quiere decir que todos deben disfrutar de este bien, o sea que no se puede excluir a nadie de usarlo o tenerlo. (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015)

La filósofa Martha Nussbaum (1986) se refiere a los Bienes Relacionales como los que recogen "aquellas experiencias humanas en las que la relación es un bien en sí mismo. La amistad, el amor mutuo y el compromiso civil —dice la autora— son tres Bienes Relacionales típicos en los que la relación en sí misma es el bien", de acuerdo a lo citado por (Membiela, 2015, pág. 133). Por su parte, el economista Benedetto Gui (1987) describe los Bienes Relacionales como "bienes no materiales, que sin embargo no son servicios que se consumen individualmente, sino que están ligados a las relaciones interpersonales..." (ibid., (pág. 134)). Mientras que Carole Uhlaner (1989), también economista, desde un punto de vista diverso habla de los Bienes Relacionales como "bienes que pueden poseerse sólo mediante acuerdos recíprocos que se alcanzan, tras las apropiadas acciones conjuntas, por parte de varias personas (de una forma no casual y no arbitraria)" (ibid. (pág. 134)); y aclara que, los bienes que surgen en intercambios donde cualquiera podría anónimamente ofertar uno o los dos lados del acuerdo (producción y/o consumo) no son relacionales. Por su parte, el sociólogo Pierpaolo Donati (1986) considera que los Bienes Relacionales deben ser considerados más bien como un "efecto emergente" de las relaciones sociales concretas, producidas conjuntamente por los sujetos implicados (Membiela, 2015).

Si bien no existe aún un consenso absoluto entre los autores sobre la definición de dichos bienes⁹, según Donati (2011), los Bienes Relacionales se caracterizan porque tanto la producción como la distribución y el consumo, requieren de la participación activa tanto del productor como del consumidor, y solo pueden ser disfrutados por la relación social y a través de ella, esto es, su nivel de calidad está enmarcada en los términos de la relación social. Además, no pueden ser sustituidos ni intercambiados por otros, por lo tanto, no pueden ser comprados o vendidos y solo se accede a ellos por medio de la libre adhesión de los participantes (no puede obligarse a nadie a ser amigo de otra persona). El consumo/producción de Bienes Relacionales de un sujeto aumenta dependiendo del tiempo que este dedica a la socialización y el esfuerzo que otros sujetos manifiestan para socializar (Donati, 2011).

El autor indica como aspectos importantes de este tipo de bienes que, en primer lugar, a pesar de ser reconocidos como valiosos, no es posible asignarles un precio; en segundo lugar, se trata de

⁹ Para un análisis más completo sobre la evolución y los distintos enfoques existentes sobre el concepto de Bienes Relacionales ver (Solci, 2011)

bienes intangibles que no pertenecen individualmente a ninguno de los actores involucrados, por lo cual no son bienes transables, el bien se materializa en la reciprocidad generada entre los actores.

De este modo, podemos decir que el término Bienes Relacionales hace referencia a una nueva categorización de elementos que, teniendo valor para las personas, no clasifican en las categorías convencionales de bienes públicos o privados. Además, son bienes que solo pueden ser disfrutados en la relación social y, por esta razón, se requiere la participación activa de tanto del productor como el consumidor durante todo el proceso de generación de los mismos (creación, distribución y consumo). Para este tipo de bienes, la identidad de las personas que participan en su producción/consumo es importante.

Por las características antes mencionadas, es preciso decir que no todas las relaciones interpersonales tienen la capacidad de crear Bienes Relacionales. A continuación, presentamos la Teoría Social Relacional propuesta por Donati como un camino para la comprensión del concepto y sus dinámicas.

Teoría Social Relacional y esquema AGIL, un mecanismo para comprender la dinámica de los Bienes Relacionales

Los seres humanos en esencia somos seres sociales y, por esta razón, constantemente estamos creando vínculos con otras personas. Los Bienes Relacionales, han surgido siempre de forma espontánea como fruto de la interacción de las personas y, tradicionalmente, lo llamamos “química” entre las personas, permitiendo que desarrollen vínculos de amistad espontáneamente como producto de la interacción. Sin embargo, no todas las relaciones son susceptibles de crear Bienes Relacionales.

Para entender qué tipo de relaciones son las que crean este tipo de bienes y cómo se producen, Donati desarrolla un paradigma nuevo sociológico que denomina “Teoría Social Relacional” que, según sus palabras, se sustenta en un enfoque novedoso frente a las teorías sociales convencionales; centra su atención en las dinámicas relacionales y, por esta razón, logra recoger y desarrollar de forma más adecuada el potencial analítico y explicativo de los Bienes Relacionales (Donati, 2011). Será ésta, de hecho, la propuesta teórica que se seguirá para efectos de este trabajo. Según Donati, es necesario que se presenten ciertas condiciones precisas para que el “efecto emergente” que se produce a partir de una relación, efectivamente pueda surgir:

- La identidad personal y social de los participantes. No existe bien relacional entre entes anónimos. La relación debe ser entre personas que comparten una relación intersubjetiva y en las que la identidad de los miembros es importante.
- Motivación no instrumental (autenticidad). El interés por los otros actores en la relación, debe tener un carácter de “premura”¹⁰ por cuidar del otro en cuanto tal y no en cuanto a su capacidad de generar o aportar algo a la relación.
- La conducta al interior de la relación, debe ser orientada por las reglas de la reciprocidad (En términos de intercambio simbólico y no de equivalentes).
- Plena comunión. El bien relacional se crea si y solo si los participantes lo generan y lo disfrutan juntos.
- Se necesita de tiempo para su elaboración. No basta una simple relación momentánea. Además, en el tiempo de intercambio es posible el aumento de su valor.
- Requiere de un tipo de reflexividad que actúe de forma relacional. Es necesario que la identidad, la reciprocidad y la comunión, sean realizados en función de la relación misma y no de los intereses individuales de los actores involucrados.

La propuesta de Donati se aplica, en general, para las relaciones sociales que se construyen a partir de las interacciones entre personas en múltiples espacios de encuentro, tales como la familia, la comunidad, la empresa, etc.

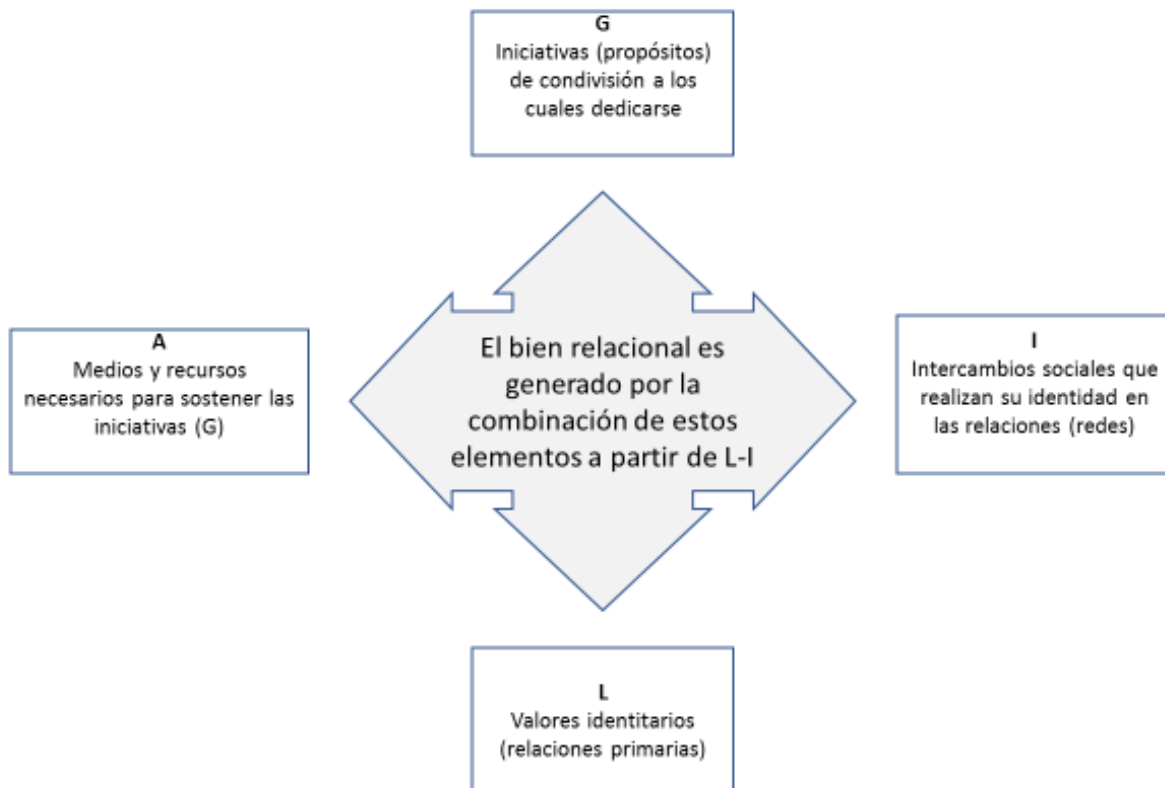
Como representación de su teoría social relacional, Donati utiliza el esquema AGIL y lo presenta como eje central de su análisis¹¹. En general, el esquema AGIL (por sus siglas en inglés: A = *Adaptation*; G = *Goal attainment*; I = *Integration*; L = *Latent pattern maintenance*) presenta cuatro dimensiones polares que deben ser entendidas en su condición interactiva y multidireccional; aún si no tendrán nunca la capacidad de predecir cómo se configurará la relación social, permiten una representación analítica de las dimensiones involucradas en la misma. El esquema plantea que el

¹⁰ En italiano la palabra premura se define como urgencia o prisa, pero también se refiere a una “manifestación de compromiso o de participación, motivada por intereses sentidos intensamente”

¹¹ En el desarrollo de su teoría social relacional, Donati recupera un instrumento para de análisis de la sociedad y en general de los sistemas sociales propuesto originalmente por el sociólogo Parsons en la década de 1950 donde AGIL representa los cuatro prerrequisitos funcionales que deben tener los sistemas sociales: A. adaptación (al entorno y las condiciones naturales), G. objetivo a perseguir (la movilización de recursos orientados hacia un fin relevante), I. integración (regulación y coordinación para la coherencia y estabilidad del sistema), L. Latencia (provisión de medios para mantener la energía motivacional de los actores). Donati aplica algunos ajustes al modelo original con el fin de darle una mayor flexibilidad para representar las relaciones de interdependencia presentes en la nueva configuración relacional (Donati, 2011)

universo de las relaciones sociales significativas para las personas, está organizado en modo que pueda satisfacer los siguientes cuatro elementos: Medios (A), objetivos (G), Normas (I) y valores (L). Aunque el esquema era ya conocido en la sociología, la novedad que ofrece Donati es que comprende el sistema de valores (L) desde una perspectiva relacional y, por tanto, dichos valores asumen este mismo rol, se trata de una novedad frente a la propuesta original que consideraba que dicho sistema debía considerarse como latente (Carrà, 2003).

Esquema 2. Esquema AGIL.



Fuente: (Donati, 2011)

Según el esquema anterior, las relaciones de tipo instrumental que son, por cierto, muy abundantes en el mundo de los negocios, buscan conectar medios y recursos (A) con objetivos (G) y que es lo que sucede cuando se estima el valor de una relación con una persona por el su potencial para contribuir al logro de un objetivo individual (un cliente que compra 1.000 millones al año en

productos, una persona que tiene acceso directo a personas influyentes, un jefe de despacho en la administración pública que cuenta con un abultado presupuesto para inversión social, etc.).

Los Bienes Relacionales en cambio, nacen en el eje que conecta los valores identitarios (relaciones primarias) (L) con los intercambios sociales que los promueven y los llevan a la realidad (redes civiles) (I). Las relaciones de este tipo se reflejan en los medios y recursos (A) necesarios para generar iniciativas de comunión en las cuales empeñarse (G). En este caso, el eje adaptativo o estructural, que conecta los medios y recursos (A) y reglas de intercambio (I) es guiado por el eje valorativo- intencional de la identidad que conecta los objetivos (G) y los valores (L) (Donati, 2011). Los Bienes Relacionales entonces, surgen de la exigencia de conectar los valores con las normas que las realizan (Adhesión voluntaria – involucramiento)

En un plano del “funcionamiento general de la sociedad, (L) provee el medio de la reciprocidad [...], representa el punto-momento en el que la sociedad se supera a sí misma como sociedad humana [...]. Si no existiese el valor no existiría un mundo social humano, ni acciones humanas, tampoco existiría la necesidad de una brújula para orientarse en ellos”. El valor no debe entenderse como un “elemento ideal, un mero símbolo, una herencia de la tradición”, sino como una relación (Carrà, 2003).

De una manera mucho más clara, se expresa Elizabetta Carrà (2003) al explicar los Bienes Relacionales a partir del esquema AGIL: “es posible penetrar más a fondo en la relación social. Esta existe solo cuando se encuentran presentes los cuatro componentes fundamentales a saber: un modelo de valores (L), la integración de los sujetos respecto a una reglamentación normativa interna (I), un objetivo o una meta situacional (contingente, que esté ligada a contextos y situaciones colocadas en un espacio y un tiempo específicos) (G), y unos medios y unos recursos instrumentales para alcanzar la meta (A)” (Carrà, 2003, pág. 18)¹².

Aplicar el esquema AGIL al análisis de una relación social, significa confrontar la relación empírica observada con los requisitos del esquema analítico, para comprender en qué modo y en qué medida éstos se encuentran presentes, cómo se articulan entre ellos, cómo se influyen mutuamente y, por lo tanto, qué configuración relacional observada efectivamente existe (Donati, 2011).

¹² Traducción realizada por los autores.

Creación de Capital Social

El estudio del Capital Social ha proporcionado herramientas para el análisis y ha planteado propuestas de solución a nivel teórico y político a problemas con respecto a la relación entre las dimensiones económicas y sociales, las cuales fueron aisladas analíticamente por las teorías económicas de corte neoclásico¹³.

En general, se entiende por Capital Social “el conjunto de atributos de la dimensión social, las normas y valores, la confianza y las redes de relaciones interpersonales, que promueve comportamientos cooperativos y favorece el funcionamiento de la economía y de la sociedad en general”. (Membiela Pollán, 2015, pág. 14).

En la actualidad, existen múltiples definiciones y enfoques analíticos alrededor del Capital Social¹⁴ y, no obstante, la falta de un consenso generalizado con respecto a su definición y los enfoques analíticos que explican su creación y su capacidad específica para aportar a la creación de valor, existe un cierto consenso generalizado en cuanto a que se trata de un recurso que combinado con otros factores, permite lograr beneficios para los que lo poseen y a que se trata de una forma específica de capital que reside en las relaciones sociales. (Durston, 2000).

Tradicionalmente, el problema del Capital Social ha sido analizado desde dos perspectivas, la perspectiva individualista, que concibe el Capital Social como un recurso de los individuos a quienes considera como nodos dentro de una red, o como usuarios de una oportunidad ofrecida en un contexto particular¹⁵ (Donati, 2011). En este caso, el concepto de Capital Social es asociado

¹³ Escribe Granovetter (1985, p. 481): "La mayoría de la tradición utilitarista, incluyendo la economía clásica y neoclásica, asume que el comportamiento racional, basado en el propio interés, es afectado mínimamente por las relaciones sociales, invocando un estado idealizado no lejos de aquel en el que se realizan esos experimentos. En el otro extremo está lo que yo llamo el argumento del '*embeddedness*', que dice que el comportamiento y las instituciones que van a ser analizadas están tan limitadas por las relaciones sociales en curso que construirlas como independientes es un doloroso malentendido". Citado en (Membiela Pollán, 2015, pág. 30)

¹⁴ Este ha sido uno de los argumentos en los que se sustenta parte de las críticas que se le hacen al Capital Social (citar durston y donati).

¹⁵ Dice Bourdieu sobre el Capital Social: “El Capital Social es el conjunto de los recursos actuales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de inter-conocimiento e inter-reconocimiento: o dicho de otro modo, a la pertenencia a un grupo”, en el cual sus miembros están unidos por “vínculos permanentes y útiles” que se basan en intercambios materiales y simbólicos (Hintze, 2013)

metafóricamente a un puente que facilita el enlace y la articulación del individuo con el exterior, quien invierte en una red de relaciones con el fin de extraer un beneficio propio.

Un segundo paradigma, concibe el Capital Social desde una perspectiva comunitaria, y lo considera como propiedad de las estructuras sociales y culturales de una comunidad específica. En este caso, el Capital Social cumple una función de ligamen interno y considera al individuo como un ser “comunitario” en cuanto que interioriza las normas éticas de la comunidad a la que pertenece y subordina a ellas incluso sus propios intereses individuales (Donati, 2011). Esta perspectiva está representada principalmente en los trabajos de Putnam y Ostrom y se enfoca en el papel que juegan aspectos como la cultura y la disposición de las personas a confiar y cooperar¹⁶.

El concepto difundido ampliamente por los trabajos de Coleman, Putnam y Fukuyama en las dos últimas décadas del siglo pasado, ha gozado de un significativo éxito en los campos académicos de varias disciplinas y en el ámbito político. Y si bien es evidente la necesidad de reestablecer la conexión entre las dimensiones económicas y sociales, la amplitud en el uso del concepto, la falta de una definición precisa sobre su significado, sus dimensiones y sus fuentes de creación, han suscitado también fuertes críticas tal como lo recogen Ostrom y Ahn (2003, pág. 156) refiriéndose al Capital Social: “Sus críticos argumentan que: 1) el concepto es ambiguo porque es demasiado ambicioso; 2) lo único que hace es ponerle una nueva etiqueta a ideas viejas, y 3) no hay una elaboración sobre cómo afecta cada forma de Capital Social al desempeño económico y político. (Harriss y De Renzio, 1997; Jackman y Miller, 1998)”

Donati por su parte, afirma que los paradigmas de análisis del Capital Social convencionales son limitados en su capacidad de distinguir el papel que juegan las relaciones sociales en la creación, consumo y regeneración del Capital Social, pues bien sea que se asuma que el Capital Social como un recurso de pertenencia a una comunidad cultural, o como una ventaja competitiva de los individuos, se corre el riesgo de distorsionar el papel que juega el sujeto en la creación de Capital Social¹⁷.

¹⁶ Dicen Sánchez Santos y Peña que esta visión del Capital Social hace hincapié en el hecho que la confianza y la interiorización de normas que inducen a las personas a comportamientos cooperativos y prosociales son la base para el mejor funcionamiento de la economía y de la sociedad en general (Membiela, 2015, pág. 40).

¹⁷ Bien sea subvalorando el rol activo que juegan las personas en la generación de relaciones que crean Capital Social en el primer caso, que por la sobrevaloración de la racionalidad instrumental del individuo en el uso del Capital Social en el segundo (Donati, 2011).

Plantea entonces, para el análisis del Capital Social, un enfoque alternativo desde una perspectiva relacional. Parte de analizar el Capital Social como una propiedad y cualidad específica de ciertas relaciones sociales, que, naciendo en el campo de las esferas civiles, son luego utilizadas en otras esferas sociales, en particular, en el mercado económico y en el sistema político administrativo. Este planteamiento presentado por el autor, representa una gran novedad que enriquece la comprensión que tradicionalmente se ha difundido del concepto de Capital Social, desde una perspectiva relacional, permite comprender que al igual que la energía, el ciclo de aprovechamiento de este capital en términos de crecimiento, incremento y destrucción, sólo se desarrolla cuando circula entre las partes conectadas.

Para el enfoque relacional, el Capital Social es un tipo particular de relación que en cuanto lo social, presenta cuatro dimensiones analíticas (AGIL). Estas dan origen a una configuración estructural en la que cada una de ellas orienta, moviliza, guía y utiliza a las otras dimensiones, en grados y formas diversas y partir de esas interacciones, produce un “efecto emergente”. El concebir el Capital Social en clave relacional, es acoger la peculiaridad de las cuatro dimensiones y de la forma en que tales interacciones producen el mencionado fenómeno emergente (Donati, 2011).

Considera que el Capital Social no es un bien o una relación que admita la equivalencia funcional (bien sea por medio de dinero o de otros medios). Se trata de una forma relacional que actúa en la valorización de bienes y servicios a través de intercambios que no son monetarios, ni políticos, ni clientelistas, ni de don “puro”; son intercambios sociales de correspondencia basados en la confianza que se manifiestan de forma concreta en términos de disponibilidad a la cooperación y a la reciprocidad.

Entonces, para una aproximación relacional, el Capital Social existe de dos modos: Como red intersubjetiva de un actor que es un conjunto de relaciones interpersonales compuesto de actores que tienen confianza recíproca, sea porque tienen un deber de reconocimiento recíproco en el circuito de dones intercambiados o bien porque están disponibles para entrar en él. Y también como red estructural de relaciones, el Capital Social actúa como un efecto emergente que produce y reproduce las redes de relaciones como tales.

Donati asegura que esta forma de interpretación se ubica en un nivel meso-estructural que a diferencia de los paradigmas micro (individualista) y macro (comunitario), tiene la capacidad de explicar cómo se activan y cómo actúa el Capital Social en los otros dos niveles, cosa que los

anteriores paradigmas no habían logrado aún (Donati, 2011). En este sentido, la propuesta de Donati no pretende anular las comprensiones tradicionales, sino enriquecer el análisis con una perspectiva analítica que centra su atención en el espacio de encuentro entre los individuos que componen el cuerpo social, relaciones estas que se integran básicamente de Bienes Relacionales creados por encuentros particulares y que en el agregado, tienen la capacidad de crear un Valor Social Agregado que incrementa el Capital Social (ver Esquema 2).

Desde esta perspectiva, Donati habla de la reciprocidad como un dar sin pensar en un cálculo monetario, teniendo presente que, al momento de necesitar ayuda, alguien más dentro de la red, me brindará su apoyo. “Dar, recibir e intercambiar son acciones normativas esperadas dentro de un grupo que comparte la cultura de la reciprocidad”. A su vez, se refiere a la gratuidad como aquella “esperada y además practicada como motor que actúa o da inicio al circuito de la reciprocidad, el cual, debe luego mantenerse sobre la base de sus propias reglas y capacidades para producir Bienes Relacionales”. (Donati, 2011)

El vínculo que realiza Donati entre Bienes Relacionales y Capital Social, es clave para acercar conceptualmente la idea de la creación de valor social a las dinámicas teóricas recientes que posicionan el Capital Social al interior de las sociedades, pero también de las empresas como un factor determinante que potencia las capacidades que estas tienen para desempeñar mejor sus tareas, en la medida que reducen los costos de transacción asociados a problemas de coordinación y conflicto entre los individuos que la integran.

El autor incluso va más allá al utilizar los Bienes Relacionales y el Valor Social Agregado, en especial, como el mecanismo que permite explicar cómo se crea o destruye el Capital Social, esto representa un avance sustancial frente a lo que por mucho tiempo fue el centro de atención de las líneas tradicionales de estudio del Capital Social, que permitieron avanzar en su definición, identificación y la forma de administrarlo pero que no habían dicho mucho sobre su creación.

En general, es posible intervenir en el ambiente social, con el fin de aumentar las posibilidades de que la comúnmente llamada “química”, que permite el entendimiento y la amistad entre las personas, surja espontáneamente en una comunidad o en una organización.

Analizar los fenómenos sociales como relaciones sociales, significa observar y explicitar la relación que cada fenómeno social representa, entre un referente simbólico (sentido) y las

condiciones estructurales inherentes a la relación; además, a su vez, cada uno de estos aspectos es en realidad una relación entre valores y objetivos, por una parte, y de medios y normas, por la otra.

En el caso de las Empresas Sociales, este apartado representa un punto clave de intervención de parte del gerente y está relacionado con la capacidad de organizar las cosas de tal modo que la búsqueda de los valores perseguidos por los Bienes Relacionales tales como la confianza, la reciprocidad y la gratuidad, encajen de manera orgánica tanto en el sentido que se le imprime a las relaciones accidentales (en cuanto organizadas como producto del proyecto llamado empresa) como con los recursos puestos a disposición y el sistema de reglas que promueven el cumplimiento de dichos propósitos.

Valor Social Agregado

El Valor Social Agregado puede entenderse desde la perspectiva de Donati, como el incremento (que puede ser positivo o negativo) que se produce como fruto del encuentro entre las personas vinculadas por una relación de las características antes mencionadas y cuyo producto se refleja en la relación misma y en el ambiente social (Capital Social) en el que dichas relaciones se encuentran inmersas.

La creación y el consumo del bien relacional produce un valor que el autor denomina Valor Social Agregado (VAS, por sus siglas en italiano). Aunque los Bienes Relacionales por definición se consumen simultáneamente con su producción, a través de la producción de VAS y precisamente debido a la reflexividad social que poseen dichos bienes, enriquecen sistemáticamente el ambiente propicio para su regeneración una y otra vez. Toda vez que el VAS sea positivo, aumentará las posibilidades de que el “efecto emergente” se produzca así como el aumento en su calidad y, por tanto, en VAS derivado.

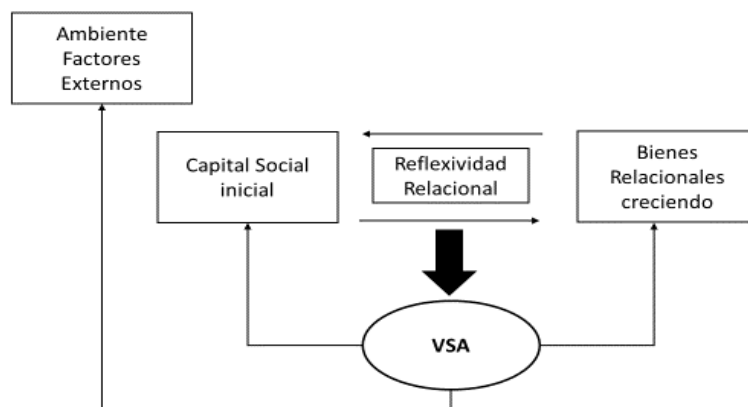
Lo más importante de este planteamiento es el hecho que como producto de los encuentros sistemáticos y continuos que crean el VAS, el ambiente social que engloba tanto el Capital Social como los Bienes Relacionales se ve también afectado por dichas contribuciones. De acuerdo con la propuesta de Donati, los Bienes Relacionales son aquel efecto emergente que se produce a partir del encuentro entre dos o más personas, bajo unas condiciones particulares que lo favorecen. Este ambiente el autor lo identifica como Capital Social inicial, compuesto de ciertas relaciones de

sociabilidad caracterizado particularmente por promover condiciones de gratuidad, confianza y reciprocidad (Donati, 2011).

Finalmente, el Valor Social Agregado (entendido como el incremento en el valor del bien relacional) alimenta nuevamente el Capital Social inicial, en el que nuevos encuentros entre las personas serán posibles renovando una vez más el ciclo para la creación de nuevos Bienes Relacionales y la posterior transformación del Capital Social. El Capital Social depende también de un ambiente social más amplio y en el cual se encuentra inserto en Capital Social, en este caso de la organización. Ese valor social que producen los Bienes Relacionales también termina por impactar dicho ambiente.

Donati además, plantea un vínculo muy interesante entre los Bienes Relacionales y su capacidad para explicar cómo se crea el Capital Social dentro de un colectivo de personas, con lo cual contribuye a superar uno de los grandes límites que hasta el momento han afrontado las teorías de Capital Social. Donati propone un modelo en el cual la reflexividad relacional necesaria para la generación de los Bienes Relacionales, actúa como mecanismo de transmisión del Valor Social Agregado, que surge como producto de estos bienes que emergen del encuentro intersubjetivo entre las personas involucradas en el marco de unas condiciones adecuadas y provistas por la presencia de un Capital Social inicial que, en términos de Donati, se caracteriza por sus condiciones de gratuidad, confianza y reciprocidad.

Esquema 3. Propuesta VAS Donati.



Fuente: (Donati, 2011)

El esquema anterior, refleja una fotografía de lo que en realidad es un proceso dinámico y no recursivo. En un momento T_1 existe un determinado nivel de Capital Social en la comunidad de personas que interactúan (puede ser un grupo de amigos, los miembros de una ONG o una empresa). Posteriormente en un tiempo $T_2 - T_3$ se producen las interacciones sociales entre las personas que integran la comunidad, que en la medida que cumplan con las características antes descritas, y como fruto de los procesos de reflexividad relacional en el momento T_4 , surgen las relaciones emergentes que alimentan tanto los Bienes Relacionales como el Capital Social de la entera comunidad.

CAPÍTULO 2: EL GERENTE SOCIAL Y LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL

Una vez analizada las relaciones interpersonales que crean valor social y que pueden ser relevantes en la creación de valor para las organizaciones, es momento de indagar sobre los aspectos concretos que atañen a la gestión del gerente en las Empresas Sociales. Para esto se inicia el capítulo con una breve presentación del término Empresa Social para posteriormente presentar el rol del gerente social, en la creación intencionada de valor social mediante la promoción de espacios favorables para que los Bienes Relacionales puedan emerger. Finaliza el capítulo con la presentación del esquema creado por Andrea Bassi como propuesta concreta de medición al interior de la organización para propiciar el aumento del Valor Social Agregado basado en el esquema AGIL propuesto por Donati.

Empresa Social

La Unión Europea define la Empresa Social como una organización cuya finalidad es la solución de problemas sociales para contribuir en la mejora de las condiciones de vida de las personas, de forma autosuficiente y rentable con claros principios democráticos y participativos en su interior (Argiolas, 2014). Por su parte, Barrera define que una Empresa Social es “una nueva categoría organizativa que permite simultáneamente la creación de valor económico y social, es decir, materializa paralelamente estos procesos para convertirse en híbrida” (Barrera, 2007, pág. 61), aunque enfatiza sobre su prioridad en la creación de valor social.

Por lo anterior, una Empresa Social tiene la responsabilidad de tener un foco simultáneo en los grupos de interés internos y externos partiendo de un “modelo de negocio que impacta en los

valores y comportamientos de los actores sociales y, además, adecuado al contexto socioeconómico y cultural donde opera” (Barrera, 2007, pág. 64)¹⁸. No responde a un carácter público o privado, a ser con o sin ánimo de lucro y mucho menos a una naturaleza jurídica particular. Argiolas señala que son principalmente dos los tipos de Empresas Sociales: las que ofrecen servicios y/o bienes sociales para un público vulnerable y aquellas cuyo modo de producción de bienes o servicios tiene un objetivo de carácter social que beneficia a quienes participan de ella (Argiolas, 2014).

El concepto mismo de valor social es amplio y difuso, pues en él se involucran múltiples aspectos a través de los cuales las empresas pueden generar impactos positivos en la sociedad, tales como su compromiso con la protección y preservación del medio ambiente, la provisión de soluciones sostenibles y rentables para las personas más vulnerables, el empoderamiento de las comunidades para la promoción de sus derechos, la participación política, las virtudes cívicas y la que en este caso nos interesa investigar y es el tipo de relaciones interpersonales que se construyen alrededor del proceso productivo de la organización.

En esta nueva economía se hace evidente “la necesidad creciente de una gestión de los recursos inmateriales, intangibles, a veces ocultos en la empresa, porque la gestión de lo inmaterial se sitúa en el centro de la creación de valor” (Román, Gómez, & Smida, 2013, pág. 358). De hecho, como respuesta a esta necesidad, uno de los frentes que mayor nivel de desarrollo ha tenido, es precisamente el análisis del Capital Social Organizacional.

Afirman Román, Gómez & Smida que las Empresas Sociales que tienen un *stock* importante de Capital Social, tienen una verdadera ventaja competitiva porque entre otras cosas, una confianza generalizada facilita el flujo de la información y el ambiente de las negociaciones, a la vez que se reducen los costos de transacción (2013). Y plantean que es posible realizar un análisis del Extrayendo lo plasmado en, las tres dimensiones más empleadas en la literatura para analizar el Capital Social en el ámbito organizacional son: “una dimensión estructural, la configuración de las relaciones sociales entre los actores del estudio; una dimensión relacional, el análisis de los recursos sociales producidos en el seno de las relaciones (confianza, respeto por las normas —tácitas o explícitas—, obligaciones e identidad entre las partes); y una dimensión cognitiva, el

¹⁸ Esta cita corresponde a uno de los elementos estratégicos enumerados por Barrera en su artículo luego de realizar un ejercicio de revisión de la literatura sobre empresas sociales.

análisis de los códigos, lenguajes comunes y narrativas compartidos que facilitan los intercambios de información” (Román, Gómez, & Smida, 2013, pág. 358).

Pensar en la importancia que tiene al interior de las organizaciones la adecuada gestión del Capital Social y relacionarlo positivamente con un mejoramiento en los procesos operativos de la organización, es un avance muy positivo. Sin embargo, sigue siendo un problema la comprensión la manera en la que este Capital Social puede ser creado, potenciado o incluso destruido al interior de la organización. Así mismo, el papel que juega el gerente dentro de estas organizaciones para promover de manera intencionada su creación.

El rol del gerente social en la cultura organizacional

En general, la misión de un gerente es utilizar sus conocimientos y sus habilidades personales, para utilizar y organizar los recursos físicos y humanos de la manera más eficiente para el cumplimiento de los objetivos confiados. Dado que los recursos disponibles en una organización son limitados, debe ser meticuloso y muy precavido de modo que cada una de sus decisiones sobre la disposición de los recursos de la empresa, estén encaminadas al logro de sus objetivos. Un gerente será evaluado por el éxito o fracaso de sus decisiones intencionales en el uso de los recursos y si estas han contribuido suficientemente a la generación de valor para la organización.

En las escuelas de negocios y en el ejercicio práctico de la tarea gerencial, se aprende sobre manejo de recursos y su optimización, sobre herramientas de motivación y control de los empleados, muchas de ellas con comprobados efectos en su contribución a la creación de valor económico para las organizaciones. Sin embargo, la Empresa Social presenta un escenario novedoso para la acción gerencial, en la medida que le exige al gerente una misión aparentemente esquizofrénica, generar valor económico, pero a la vez cuidar la realización integral de las personas involucradas con la organización y, en particular, con sus empleados bajo una lógica no instrumental como lo propone la Economía Civil. Así, en contraste con la célebre frase usada para definir el estilo de la gerencia tradicional “se administra con la cabeza y no con el corazón”, la administración en la Empresa Social le implica al gerente integrar en su acción racional el corazón, de modo que su gestión “racional” logre intervenir también en aquellos aspectos que convencionalmente parecen dicotómicos como lo son el cuidado de las relaciones.

Gerenciar una Empresa Social no es una tarea sencilla. Un gerente social, debe tener una gran habilidad para armonizar su gestión en medio de un mercado que se desempeña bajo las lógicas económicas tradicionales para garantizar la supervivencia, pero a la vez, necesita de una sensibilidad especial y una gran capacidad para gestionar intencionalmente al interior de la organización, el valor social al que originalmente está llamado a responder toda empresa de esta naturaleza.

La palabra intencionalidad es entendida como “la capacidad del agente de representar y tender hacia objetos, propiedades y estados del mundo; esto es la actividad de la mente dirigida hacia/desde/alrededor de objetos y relaciones en el mundo independiente de la mente” (Muñoz, 2015, pág. 34). Por tanto, la intencionalidad en el gerente, implica la capacidad de usar sus conocimientos y cualidades personales, para diseñar estrategias dirigidas al cumplimiento de sus objetivos, tomar en consideración las condiciones actuales del entorno, tomar las mejores decisiones, conscientes y reflexivas, proyectando las consecuencias siguientes de las acciones tomadas en el medio aplicado y tener la capacidad de evaluar los posibles efectos de sus actos con respecto a sus metas trazadas.

Es así como los planes elaborados intencionalmente por el gerente, al desplegarse en interacción con los de otros agentes, van configurando la dinámica social y económica de la empresa: se van generando los productos resultantes de la interacción de los agentes y se van transformando tanto los propios agentes como la cultura organizacional (medio físico-natural-humano) en la que interactúan (Muñoz, 2015).

Bajo un enfoque de Economía Civil, la razón por la cual se tiene como propósito la realización de las personas, es el progreso de los individuos por sí mismos. En este sentido, priorizando las personas y sus relaciones como el mayor recurso intangible, aparece la cultura organizacional como el medio en el cual las personas llevan a cabo su desarrollo laboral y profesional; por tanto, es allí donde ellas pueden encontrar o no el sentido de su acción dentro de la organización.

En la Empresa Social, el gerente influye de manera intencionada en la creación de Bienes Relacionales directamente a través de sus propias acciones, siempre que estas sean consecuentes con su discurso, pero también de forma indirecta a través de sus intervenciones en la cultura organizacional, cada vez que promueven actitudes inspiradas en valores como la confianza, la

gratuidad y la reciprocidad en el resto de colaboradores de la organización. En los reglamentos y los manuales de funciones, es donde los empleados identifican sus tareas y obligaciones, pero es en el ámbito de la cultura organizacional donde las personas deciden o no adherir a los proyectos comunes.

La cultura organizacional refleja entonces el modo como se concibe el trabajo y las relaciones humanas y con el ambiente, por lo que hace que cada organización sea única así haga parte del mismo sector, desarrollen el mismo producto o servicio o estén ubicadas en el mismo lugar. Es así como “la cultura se construye a partir de la interrelación humana y la virtud cohesionadora de la misma” (Podestá, 2009, pág. 86).

La cultura de una empresa, reúne un conjunto de valores que cuando son compartidos por todos los miembros de la organización, puede generar una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales ya que estos valores compartidos facilitan la delegación, dan eficacia a las decisiones y unidad de imagen e identidad de la organización (Podestá, 2009). “La cultura organizacional va moldeando los supuestos básicos compartidos que definen la disposición al aprendizaje en la organización: a nivel individual y grupal, impacta en la motivación e interacción, así como en la percepción e interpretación de la realidad. Dentro de la organización existen una serie de valores, políticas, prácticas, normas, rutinas, ritos, rituales, supuestos, pautas, tradiciones y creencias que se manifiestan en comportamientos, constituyéndose en un marco de referencia para aquellos que recién ingresan” (Rostro & Solís, 2015, pág. 97).

Citando a Strati (1998), Podestá expone que “la cultura organizacional y las culturas de trabajo son tanto herramientas como objetos de acción, así como son simultáneamente el objeto de contención y el resultado temporal de una negociación” (Podestá, 2009, pág. 86). Desde el interior, la cultura organizacional está determinada por el comportamiento individual de los gerentes, los empleados y por la dinámica de grupo (Baldegger, 2012).

Es entonces dentro de la cultura organizacional de una empresa, donde se materializan las relaciones de sus grupos de interés internos y externos. La “calidad” de las relaciones, es la esencia misma del Capital Social organizacional, el cual puede ser construido y fortalecido a través de los cambios en la cultura organizacional. El Capital Social Organizacional corresponde entonces a la suma de la visión, la confianza y los valores compartidos existentes en la cultura (Román, Gómez, & Smida, 2013).

Analizar los fenómenos sociales como relaciones sociales, significa observar y explicitar la relación que cada fenómeno social representa, entre un referente simbólico (sentido) y las condiciones estructurales; además, a su vez, cada uno de estos aspectos es en realidad una relación entre valores y objetivos, por una parte, y de medios y normas, por la otra (Donati, 2011). Y es precisamente en este punto de convergencia entre las condiciones estructurales y los referentes simbólicos, donde se crea ese terreno idóneo para el surgimiento de los Bienes Relacionales. Por tal razón, el gerente en una Empresa Social, debe dedicar su atención y esfuerzo al modo en que valores clave como la confianza, la reciprocidad y la gratuidad sean incorporados de manera orgánica en la cultura organizacional. Esto quiere decir que, además de ser promovidos en su calidad de valores corporativos, estos encuentren en la práctica una estructura organizacional que los defienda y los promueva y, de esta manera, sean las experiencias concretas del día a día de la organización quienes validen su verdadero valor para la organización.

El gerente de una Empresa Social debe entender las dinámicas que crean y promueven el tipo de relaciones que pueden generar Bienes Relacionales y, por ende, valor social. Así, las decisiones que tome en función de este tipo de relaciones, aquellas que favorecen la producción de Valor Social Agregado, no serán producto de una casualidad sino de esa acción deliberada e intencionada dentro de la cultura organizacional.

Donati, desde su propuesta de sociología relacional, afirma que es posible conocer las dimensiones sobre las que estos bienes se mueven y, de esta manera, brinda herramientas para los gerentes de modo que sean capaces de trabajar en la creación de ambientes propicios para que dichos bienes puedan emerger como producto de las interacciones individuales entre las personas. Y así, aumentar la probabilidad del cumplimiento de los objetivos misionales de forma intencional a partir de decisiones gerenciales que se toman (Donati, 2011).

Los Bienes Relacionales tienen la capacidad, al interior de las organizaciones, de crear un valor social que derrama no sólo a sus colaboradores y en su relación con los dueños de la empresa, sino que tiene el potencial para impactar positivamente a los demás grupos de interés involucrados en el proceso de creación de valor.

En términos del esquema AGIL propuesto por Donati visto en el capítulo anterior, el gerente podrá crear espacios adecuados para el surgimiento de Bienes Relacionales dentro de la organización toda vez que consiga que tanto los recursos (las personas entendidas como grupos de interés),

como los objetivos (entendidos como los fines de la organización y por ende todo lo relacionado con su gobernanza), deben estar transversalmente soportados por una visión que trascienda la instrumentalización de dichas relaciones y esto sólo puede ocurrir, cuando al interior de la organización se promueven reglas y valores orientados efectivamente a impulsar virtudes como confianza, reciprocidad y gratuidad desde la praxis misma de las relaciones entre los actores internos de la organización y la manera en que estos interactúan con los actores externos; y que son fomentados y reforzados por la estructura normativa de la organización.

La acción del gerente social

Analizar la Empresa Social, el gerente y la cultura organizacional como el contexto donde ocurren las relaciones de los miembros de la organización, permite proponer una serie de acciones concretas que el gerente puede realizar, para que intencionalmente pueda crear las condiciones necesarias que favorezcan el fortalecimiento de las relaciones y, en este sentido, los Bienes Relacionales emerjan con mayor abundancia dentro de la organización.

Para entender las acciones del gerente sobre la dinámica de las relaciones, se debe diferenciar la contribución específica que éste hace dentro de la Empresa Social de acuerdo con las tres dimensiones de la vida social señaladas por Bassi y Vincenti (2015) a saber: micro, meso y macro.

En el nivel Micro se refiere a las relaciones intrapersonales; tiene la función de generar un sentido de responsabilidad entre sus miembros y hacia su público (para las personas/ciudadanos). Se trata del espacio en el cual los individuos desarrollan su sentido de responsabilidad, definen sus motivaciones y construyen su nivel de compromiso con la relación social.

En el nivel meso se refiere a relaciones inter subjetivas; las relaciones particulares que las personas construyen entre ellas, y en las que el reconocimiento identitario de los participantes de la relación es importante. En este nivel es donde se crean los Bienes Relacionales los cuales a su vez al producir Valor Social agregado, contribuyen a aumentar el Capital Social. Finalmente, en el nivel macro se refiere a relaciones inter-sistémicas, a esa capacidad de generar Capital Social acumulado para los complejos sistemas sociales y/o la comunidad en general.

De acuerdo con lo analizado en el capítulo anterior y en el transcurso del presente, el nivel meso es clave en la alimentación del sistema social. La creación de Valor Social Agregado como

producto de los Bienes Relacionales que emergen del encuentro significativo entre las personas, tiene la capacidad de reforzar las motivaciones individuales a cooperar y adherir a los proyectos sociales y, en el agregado, explica el incremento (o disminución) del Capital Social en el entorno comunitario, dentro de la organización y, en general y en un sentido más amplio, el contexto social en el que se encuentra.

Con este enfoque teórico, el carácter distintivo de las organizaciones sociales debe evaluarse no tanto en lo que producen sino especialmente en cómo lo producen y con y para quienes producen.

Lo anterior queda resumido en el esquema 4 que hace mención a los productos de las Empresas Sociales en las diferentes dimensiones.

Esquema 4. Productos de organizaciones del tercer sector en las diferentes dimensiones de la acción social.

Dimensión Social	Sujetos de la Acción	Productos intermedios	Valor Social Agregado
Micro	Personas	Sentido de Pertenencia, Participación, Solidaridad, Autogobierno	Responsabilidad
Meso	Organizaciones	Relacionalidad, Reciprocidad	Bienes Relacionales
Macro	Sistemas sociales, comunidades	Confianza Espacio público	Capital Social Acumulado

Fuente: (Bassi, 2011)

Específicamente en la dimensión Meso, Andrea Bassi ha desarrollado una propuesta metodológica que interpreta el paradigma relacional de Donati en la realidad concreta de las organizaciones, especialmente en aquellas del tercer sector y que de manera análoga puede ser aplicada a las Empresas Sociales. Se convierte así, en un instrumento valioso que ayuda a los organismos directivos en su propósito de cultivar, conservar y promover la creación de Bienes Relacionales entre sus colaboradores y demás actores involucrados.

Bassi parte del esquema AGIL propuesto por Donati e identifica niveles de atención, factores movilizados y dinámicas relacionales que favorecen, en el contexto de una organización, la producción sistemática de Bienes Relacionales.

En primer lugar, parte de la descomposición del valor generado por la empresa en cuatro aspectos así:

(A) Valor económico agregado que se refleja en eficiencia lograda en sus procesos productivos.

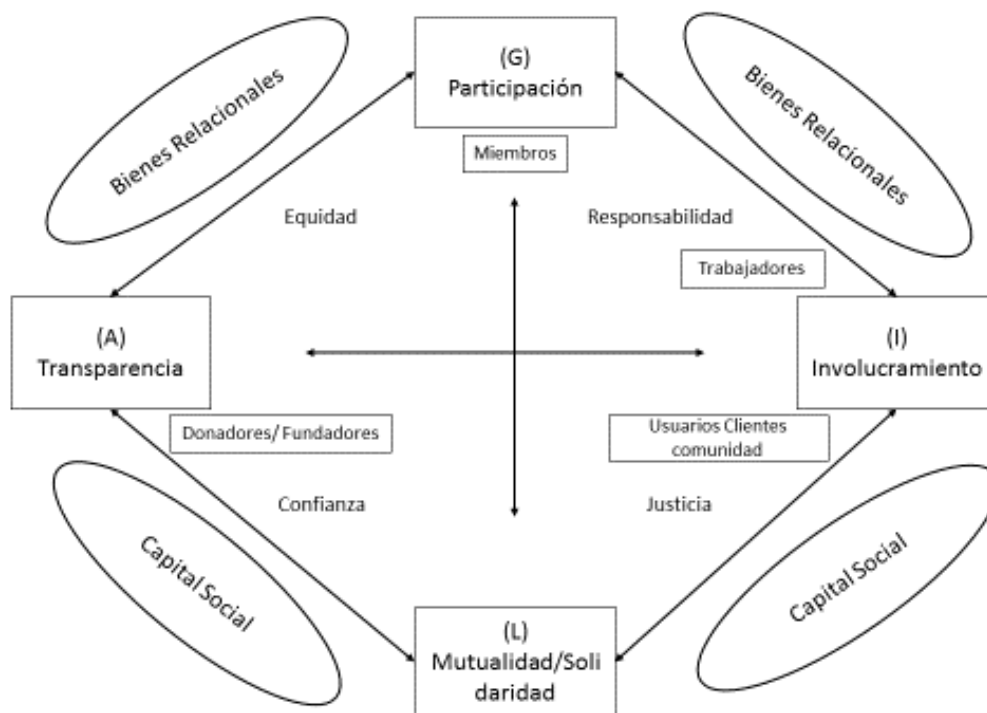
(G) Valor político agregado: efectividad lograda a través del impacto producido en la comunidad a partir de sus acciones e intervenciones.

(I) Valor Social Agregado: relacional representado en la cualidad de las relaciones producidas en su interior.

(L) Valor cultural agregado: coherencia entre el logro de sus objetivos y los valores que promueve dentro de la organización.

La suma de estos cuatro valores agregados corresponde al valor total agregado que una Empresa Social entrega a una sociedad específica y a sus miembros. (Bassi, 2012). En tanto que define que el Valor Social Agregado es la contribución específica e intangible de una Empresa Social a la sociedad, entendida a través de su capacidad de producción de Bienes Relacionales (Dimensión relacional interna) y de creación de Capital Social (dimensión relacional externa). (Bassi, 2012)

Esquema 5. Propuesta AGIL Bassi.



Fuente: (Bassi & Vincenti, 2015)

Las Empresas Sociales deben apuntar a la promoción de cuatro valores clave asociados con cada una de las dimensiones del esquema AGIL: con respecto a los recursos y los medios (A) debe promover la transparencia en el manejo de los recursos y los resultados de su gestión. En lo que respecta a los objetivos (G) debe promover mecanismos que promuevan la participación activa de todos los miembros de la organización reflejada en la libertad de opinar y que estas opiniones sean efectivamente tenidas en cuenta en la toma de decisiones por parte de la administración. Las relaciones intersubjetivas al interior de la empresa deben apuntar a que las reglas (L) el involucramiento y la libre adhesión de parte de los trabajadores. Por último, la cultura organizacional debe promover, y estimular valores (L) como la solidaridad, el mutuo apoyo entre los miembros de la organización y corresponsabilidad.

La literatura sobre cultura organizacional hace un énfasis especial en el hecho que los integrantes de los grupos directivos de las organizaciones, personifican valores y son los grandes motivadores para los demás miembros del equipo, es desde su ejemplo en la manera como se relacionan con todos los públicos que se inicia influenciando la cultura organizacional. Aunque esto continúa siendo válido en la propuesta presentada a lo largo de este documento, de parte de los gerentes y líderes de la organización, se requiere ir un paso más allá en cuanto que la dimensión relacional de la propuesta implica la actitud protagónica de los demás colaboradores de la organización. De esta manera, no serán sólo los directivos de la organización los referentes, sino que lo son todos los miembros de la misma a partir de la manera en que construyen sus relaciones con los demás.

De este modo, afirman que “la construcción y fortalecimiento de un tejido relacional apropiado se convierte entonces en una preocupación fundamental de sus dirigentes. El concepto de Capital Social Organizacional (CSO) representa la competencia colectiva que emerge de la posesión de un conjunto de activos intangibles presentes en las relaciones sociales internas y externas de una empresa”. Complementan diciendo que “la mayor o menor posesión de CSO dependerá, en consecuencia, de las habilidades gerenciales internas para desarrollar, mantener y fortalecer este capital inmaterial” (Román, Gómez, & Smida, 2013).

En cuanto a los elementos que permiten que una empresa tenga una cultura organizacional fuerte, se tiene el compromiso de los empleados, su motivación, la lealtad organizacional, el trabajo en equipo y los ya mencionados valores compartidos. Además, se deben establecer rituales y ceremonias e identificar a sus héroes con el fin de hacer eco de lo intangible que hay en una cultura

específica. Compartiendo, se construye comunidad. La relación es un efecto de compartir historias, de esta manera se promueve el sentido de reflexividad, aspecto vital para la creación de los Bienes Relacionales y la retroalimentación del Capital Social en la organización.

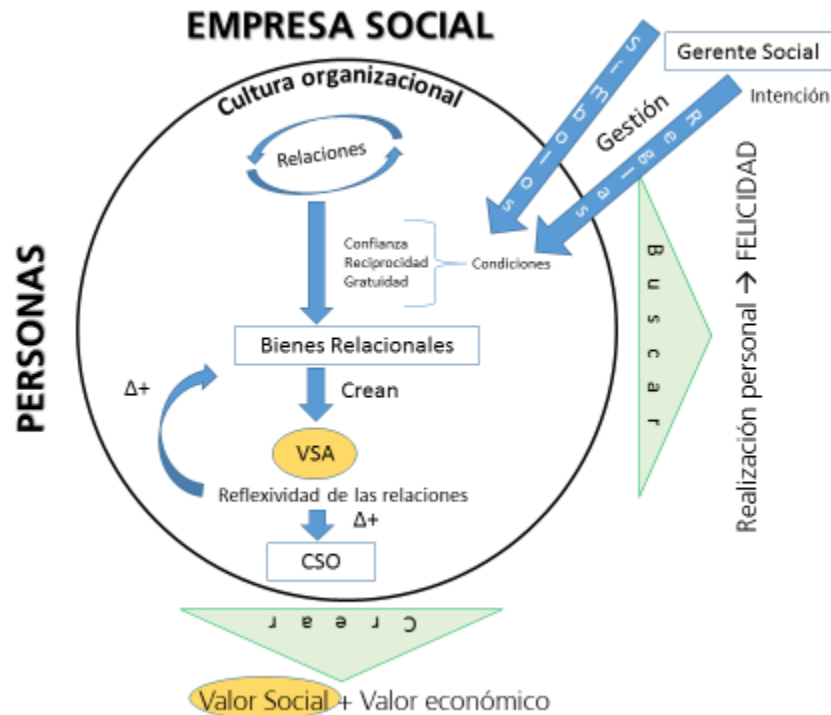
Por su parte, Podestá (2009) propone como acciones para fortalecer la idea de cultura entre los miembros de la organización en función de sus relaciones, sondear la opinión que los empleados tienen sobre la manera como se hace el trabajo, la relación con superiores y subalternos, los procesos que se llevan a cabo, el vocabulario que manejan, el ambiente de trabajo, y reforzar entre los miembros de la organización la filosofía de cultura que la organización desea establecer (hacer explícitos los valores), divulgándola en medios escritos o de manera verbal por parte de los gerentes.

También al interior de la cultura de la empresa, de acuerdo con (Román, Gómez, & Smida, 2013), “la complementariedad de las competencias profesionales internas también se convierte en un ejercicio de comunicación e intercambio social necesario para crear cohesión interna y trabajar en equipo”. Se trata de pasar de una cultura organizacional competitiva a una colaborativa.

En la intervención de la cultura organizacional, bajo un enfoque relacional, no necesariamente se requiere de instrumentos novedosos o rebuscados. Se necesita de parte del gerente de un mayor enfoque y atención hacia la importancia de las relaciones. De esta manera, dota de sentido las estructuras logrando empoderar a las personas involucradas con la organización motivándolos también a ellos a adherir libremente a construir la reciprocidad.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, se presenta un esquema que sintetiza la manera en que el gerente en la Empresa Social puede introducir de manera intencionada los elementos para la generación de valor social a partir de las relaciones interpersonales al interior de la organización.

Esquema 6. Propuesta interpretación Valor Social Agregado en una Empresa Social



Fuente: Producción propia de los autores a partir del desarrollo teórico previo basado en (Donati, 2011)

Medición de Valor Social Agregado

Con el fin de poder evaluar y mejorar las acciones del gerente social encaminadas a la generación de valor social agregado, es bien sabido que se requiere hacer mediciones periódicas; pero en la actualidad las mediciones en este aspecto van más allá de un proceso interno de mejora. En el artículo de (Bassi & Vincenti, 2015) se destacan las principales razones para que se esté dando una constante presión para que las Empresas Sociales midan el impacto social que generan.

La primera hace alusión a las tendencias convergentes de una mayor presión por parte de consumidores y público en general para que las empresas trabajen en pro del medio ambiente y sus grupos de interés. Las Empresas Sociales hacen parte de un mercado y como tal, no deben pensar solo en su beneficio sino en los aportes que hacen a las sociedades presentes y futuras; dando cabida a la existencia de tres líneas de base: el beneficio económico para accionistas, el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de interés y la preservación del medio ambiente. Lo anterior hace necesario que las empresas permanentemente puedan demostrar el impacto que generan en los territorios donde operan.

Como segunda razón, los autores destacan que, en las últimas décadas, la administración pública ha sufrido profundos cambios llevando a la adopción de principios de “la nueva administración pública”; los cuales implican un análisis de costo/beneficio, planificación de proyectos, responsabilidad personal directa, sistema de incentivos y sanciones; ejerciendo finalmente presión sobre los agentes del sector para demostrar los resultados de sus acciones. Como en muchos casos, los entes públicos actúan a través del tercer sector, aparece entonces una presión en la gestión de las Empresas Sociales para que demuestren sus resultados e impactos. Finalmente, y, en consecuencia, los beneficiarios de los servicios prestados están teniendo un mayor empoderamiento en el proceso a través del poder de elección y el poder de su voz.

Para finalizar, se tiene la tendencia en el tercer sector de comercializar los servicios prestados a una comunidad, a la vez que profesionalizan sus recursos humanos (pagos y voluntarios) con el fin de seguir siendo atractivos para el sector público contratante y/o los donantes que cada vez más encuentran otras opciones donde poner su dinero. ¿Por qué comercializar? Hoy las Empresas Sociales no sólo deben luchar con aquellas que operan en su territorio o que tienen el mismo enfoque, sino con todas las que existan en el mundo por las facilidades de comunicación e información existentes hoy. Es así como, el fenómeno de la globalización y esa constante competencia por recursos, da pie a nuevas formas de organización como las organizaciones híbridas que no sólo operan a través de donaciones y el sector público, sino que encuentran la forma de generar sus propios recursos. ¿Por qué profesionalizar? Se requiere tener personal altamente cualificado y con altos niveles de educación para competir a la par con las empresas tradicionales y cumplir las exigencias que hoy el mercado impone.

En conclusión, por la influencia de la administración pública y de los mercados, tanto las empresas tradicionales, a través de su responsabilidad social corporativa, como las Empresas Sociales a través de la comercialización y profesionalización, se ven obligadas a medir el impacto social que generan. El proceso de medición que deben llevar las empresas debe ser sistémico y periódico, de carácter cuantitativo y cualitativo con el fin de tener una amplia perspectiva sobre qué tan en línea se está con la misión y visión planteadas. Con un correcto diagnóstico, es posible tomar decisiones de mejora que sean asertivas y oportunas.

Existe entonces una necesidad urgente, para que los que trabajan en el tercer sector desarrollen un sistema de monitoreo autónomo de sus propias actividades (desempeño) en términos de grado de

producción de Bienes Relacionales; Así como la evaluación de los efectos producidos en el contexto socioeconómico circundante y en términos de generación de Capital Social. (Bassi, 2011)

Como es natural, el tratamiento de este tipo de bienes intangibles presenta grandes retos para las organizaciones tanto por las dificultades para la estandarización de las relaciones interpersonales, como de los criterios que permitan una adecuada valoración capaz de determinar su nivel de calidad, y esto sin hablar de las posibilidades de realizar comparaciones sobre el estado de Bienes Relacionales y el Capital Social desde un enfoque relacional entre organizaciones (Solci, 2011)

La novedad que representa la valoración de las relaciones dentro de una organización, requiere también de un instrumento adecuado para su medición. Con el objetivo de medir el VAS, (Bassi & Vincenti, 2015) basados en Donati, estructuran un sistema de evaluación llamado SAVE: *Social Added Value Evaluation* apoyado en el modelo de AGIL de Donati, que permite medir los valores agregados en cada una de las cuatro dimensiones internas de la organización. A continuación, se describe en qué consiste el sistema de evaluación propuesto por los autores mencionados.

Con respecto a la primera dimensión (A), se pretende establecer si la empresa administra de forma transparente y correcta los recursos tanto económicos como humanos, para lo cual, la herramienta asigna puntajes entre 0 y 10 respecto a la capacidad de conseguir voluntarios donde se opera, de conseguir donaciones de la comunidad local y de comunicar transparentemente lo que hacen a sus grupos de interés.

En cuanto a la dimensión (G) de planeación estratégica, se plantea la pregunta ¿El sistema de gobernanza permite una participación activa de los grupos de interés internos? Y para su respuesta se asignan puntajes entre 0 y 20 dependiendo de la capacidad de promover y fomentar la participación democrática en los procesos de toma de decisión por parte de los grupos de interés internos y de promover y favorecer la sucesión de liderazgo organizacional.

En la dimensión que involucra actividades y procesos (I), está el corazón de SAVE porque considera el proceso en el que los grupos de interés externos se involucran en las actividades de la organización y con los grupos de interés internos. Donde se fomenta la producción de Bienes Relacionales. Se asignan puntajes entre 0 y 50 según se tenga la capacidad de promover y fomentar el involucramiento y participación de los grupos de interés internos/externos en las diferentes etapas de los proyectos de la organización: Diseño, implementación y evaluación.

En la dimensión de cultura y valores (L) se evalúa el proceso que incluye el compromiso con los valores o con la creación de estos; la habilidad de generar Capital Social. Se asignan puntajes entre 0 y 20 que permiten entender la confianza y buena reputación de la empresa frente a la comunidad donde se opera, la capacidad de creación de redes para trabajar con diferentes organizaciones públicas, privadas y/o empresas sin ánimo de lucro; y la capacidad de asociación con otras organizaciones.

Adicionalmente, Bassi destaca que existen dos dimensiones en el modelo de SAVE y, dentro de ellas, diferentes índices de medición.

La dimensión Interna que hace alusión a decisiones, procesos y actividades, incluye los siguientes índices:

- Índice de Gobernanza relacional: qué tanto los miembros participan en el proceso de toma de decisiones.
- Índice de relaciones internas: cantidad y calidad de las relaciones de los grupos de interés internos.
- Índice de evaluación relacional: detecta el grado de cercanía de la empresa con los beneficiarios.
- Índice de capacidad estratégica relacional: mide la cercanía de su actividad y sus perspectivas de desarrollo futuro con respecto a una pluralidad de interesados internos (consejo, miembros, voluntarios) y partes interesadas externas (usuarios, familia, comunidad local).
- Índice de participación del usuario: Mide la cercanía existente entre el proceso de prestación de servicios y sus beneficiarios.
- Índice de formación relacional: Mide la política de formación adoptada en cuanto a los grupos destinatarios, los temas y la metodología de las actividades de formación.
- Índice de los niveles de sociabilidad: trata de la capacidad relacional informal existente entre los grupos de interés.

En la dimensión externa de recursos, productos, impactos, se mide por la capacidad para generar asociaciones con otras empresas del tercer sector, el grado de cercanía con la comunidad, la calidad de la planificación y alcance de los proyectos y el índice de innovación relacional.

Para finalizar, los autores sintetizan el sistema de medición en un marco lógico, ver el Esquema 7. (Bassi, 2012)

Esquema 7. Marco Lógico de SAVE

Criterio	Dimensión	Sub-Dimensión	Elementos Observables
Capacidad de producir Bienes Relacionales	Relacionamiento Interno	Cantidad de las relaciones internas	Presidente Trabajadores/Voluntarios Miembros Beneficiarios
		Calidad de las relaciones internas	Formal/Informal Intensidad Importancia Estratégica
Capacidad de crear Capital Social en la comunidad local	Relacionamiento Externo	Cantidad de las relaciones externas	Administración Pública Corporaciones Otras ONGs Comunidad Local
		Calidad de las relaciones externas	Intensidad Importancia Estratégica

Fuente: (Bassi, 2012)

Para profundizar sobre SAVE, ver el anexo 1, donde se amplía las sub-dimensiones de la construcción de Índices.

CAPÍTULO 3: EMPRESA SOCIAL COMUNICACIÓN ACTIVA LTDA.

Comunicación Activa Ltda. es una empresa nacida hace 20 años en el marco de la comunicación para el desarrollo y el trabajo de campo con comunidades rurales. Sus fundadores y actuales gerentes, son Vicente Guerra y Yamileth González, una pareja de esposos que comparten además la profesión de ser comunicadores sociales.

En la actualidad, Comunicación Activa se ha especializado en la construcción de redes de servicio y la articulación de soluciones de comunicación y gestión social en proyectos, procurando el beneficio tanto de las empresas como de las comunidades impactadas. Sus proyectos los desarrolla principalmente en el campo de la infraestructura y, en particular, en el sector energético.

Hoy, Comunicación Activa adhiere al proyecto de Economía de Comunión¹⁹, asociación de empresas que promueven una acción económica que supera las lógicas utilitaristas del mercado y apunta a la promoción integral y solidaria del hombre y la sociedad. El proyecto de Economía de Comunión es una expresión de las Empresas Sociales que aparte de preocuparse por la creación de valor económico para garantizar su sostenibilidad, centra su atención en la creación de valor social a través de la promoción del ser humano y de la sociedad en su sentido de integralidad.

Si bien Comunicación Activa no se reconoce a sí misma como una Empresa Social, su filosofía, sus prácticas y, en especial, su adhesión al proyecto de Economía de Comunión, hacen de ella una Empresa Social de *facto* y, por lo tanto, apropiada para la observación del rol del gerente en la creación intencionada del valor social en una Empresa Social.

En este capítulo se presenta este caso con el propósito de contrastar con la realidad, los elementos analizados en los capítulos anteriores. Para tal fin, se realiza un trabajo de campo compuesto de dos entrevistas a profundidad, una con los socios fundadores y otra con Yeison Sánchez quien es el colaborador de la empresa con mayor antigüedad (8 años); y un grupo focal con otros cuatro

¹⁹ La economía de comunión trata de conseguir que la acción económica sea concebida como una tarea, hecha de ideas y obras, no solo con fines utilitaristas, sino tendente a la promoción integral y solidaria del hombre y de la sociedad.

Por eso, aun atendiendo, en el contexto de la economía de mercado, a la justa satisfacción de las necesidades propias y ajenas, la acción económica se inserta dentro de un marco antropológico completo, en el que las propias capacidades se orientan al constante respeto y valor de la dignidad de las personas, ya sean operadores internos de las empresas y redes de producción y distribución, ya sean sus destinatarios (Economia di Comunione, 2017)

contratistas con más de dos años de trayectoria en la organización. Para encontrar el detalle completo de los resultados obtenidos, las notas y transcripciones del trabajo de campo están contenidas en el Anexo 2, 3 y 4.

El resultado de las observaciones se presenta con relación a cuatro aspectos. En primer lugar, se describe la visión de los gerentes sobre su empresa; en segundo lugar, se presenta la cultura organizacional que se vive en la empresa según los relatos de las personas entrevistadas, el tercer apartado se refiere al reconocimiento del valor de las relaciones al interior de la empresa y, por último, se presentan el papel del gerente en la gestión intencionada de las relaciones.

Cómo se declara la empresa

Desde el inicio, el propósito de los fundadores fue crear una empresa distinta a las que se encuentran en el medio, una empresa enfocada en las relaciones, donde primara la persona como activo más valioso, por encima de lo que se podría obtener de ella. Es así como desde siempre, la base de la empresa ha sido relacional con sus grupos de interés, hacia adentro o hacia afuera. Yamileth, socia fundadora de la empresa, expresó: “desde el principio con Vicente, quisimos crear una empresa en la cual los empleados no tuvieran que vivir lo que yo viví en mi experiencia laboral”, lo decía en referencia al trato “deshumanizado” al cual estuvo expuesta en sus anteriores trabajos como empleada.

La empresa fue entonces creada bajo un enfoque que privilegia el diálogo de saberes, la fraternidad y la reciprocidad y poco a poco fue complementando este proyecto hasta convertirse en una empresa de Economía de Comunión. Aunque la dirección reconoce que en un inicio su idea de empresa era muy idealista y romántica, con los años y la experiencia obtenida, han ido ajustando los procesos a la realidad, sin perder su propósito misional de privilegiar las relaciones.

En su concepción, la lógica del proceso de generación de valor de su empresa parte de las relaciones construidas sobre unos mínimos acuerdos de valores y sólo luego, ella misma es capaz de ser sostenible en el tiempo para abrirse un espacio en el mercado.

Afirman que las relaciones son entre pares. De hecho, conciben las relaciones como un diálogo de saberes entre los involucrados, en ellas, cada persona aporta desde lo que sabe. La relación se convierte entonces en la oportunidad tangible donde el otro puede ser y contribuir a que yo sea, a

que la empresa sea, a que el cliente sea; permite que las distintas partes puedan cumplir su vocación. Esta visión de las relaciones, se ve reflejada concretamente en el diseño de la estructura jerárquica, la cual es completamente horizontal.

Los gerentes consideran además que el trato hacia los trabajadores es primordial, en este sentido, se proponen respetar en todo momento las visiones que cada uno tiene. Esto, además, se vio reflejado en la práctica durante la conversación sostenida con el grupo focal cuando todos ellos al momento de presentar su punto de vista, iniciaban destacando lo más relevante que había expuesto la persona que hablaba anteriormente.

Para Vicente y Yamileth este enfoque empresarial es exitoso en la medida que cada uno logra encontrar su punto en la empresa, su manera de ser y hacer dentro de la empresa. La relación es sujeto-sujeto, en el mismo plano. El enriquecimiento de las partes se da a partir de la relación con el otro. Así, la empresa debe ser siempre una generadora de oportunidades para la vida integral de quienes trabajan con ella, las cuales no siempre son traducidas en dinero.

Cultura Organizacional

En la empresa estudiada, hay una construcción de una cultura que parte desde el mismo propósito misional de la organización, que los contratistas describen como una cosa inexplicable que no hay en ninguna otra empresa. Es ese ambiente que se vive al interior, aquel que privilegia las relaciones, que siempre está a pesar que haya “unas personas hoy y otras, mañana”.

La empresa se caracteriza por la tranquilidad con la que se trabaja, el buen trato permanente, el ambiente armónico que se disfruta en ella. Despertarse y decir “yo quiero ir a trabajar”, ocurre frecuentemente porque la energía que se siente es muy liviana y se irradia incluso en la vida personal de cada colaborador. Incluso, esto se evidencia con las familias de los contratistas quienes reconocen que ellos tienen un trabajo que los hace felices.

En las conversaciones sostenidas con los miembros de Comunicación Activa, surgía con frecuencia comentarios que reflejaban la existencia de una inmensa disposición a la cooperación, manifestaban también el propósito colectivo de tender siempre al apoyo mutuo y al equilibrio en cargas laborales. La colaboración recíproca incluso con miembros de otros grupos de trabajo poniendo a disposición las propias experticias. Entre los equipos se ayudan así no sea lo que se les

está pidiendo desde arriba, primando el interés por el otro y por lo común. “A diferencia de una empresa normal, donde cada quien tiene sus funciones y responde por lo que específicamente se le ha pedido, en Comunicación Activa siempre estamos buscando como no saturar ni concentrar todas las responsabilidades en una sola persona, sino irnos colaborando desde la disponibilidad que cada uno tiene”.

Sienten que hay respaldo de parte de sus compañeros para el cumplimiento de las tareas del día a día y dicen: Nosotros partimos de una premisa "vamos a ser solidarios con el resto de personas" y tratamos de sacar adelante nuestros procesos, pero trabajamos entre todos para que lo podamos sacar de la mejor manera posible. El organigrama de la empresa es completamente horizontal y trabajan por proyectos, es decir, equipos de trabajo. Además, expresan una gran empatía entre compañeros, “la dificultad de uno es la dificultad de todos”, hay apoyo mutuo, se complementan.

Adicional, todos los entrevistados destacaron que sienten que su trabajo es valorado en todo momento, es complemento de otros y sienten el deber de enseñar a otros sus destrezas. Reconocen entonces que en esta Empresa Social, prevalece una cultura organizacional que privilegia la cooperación sobre la competición, lo cual contrasta con las empresas tradicionales. Viven relaciones de enriquecimiento y no de rivalidad. Ese “hacer sin esperar nada a cambio” que se describió previamente y hace parte de lo que se vive en la empresa, es un claro ejemplo de reciprocidad.

Para complementar lo anterior, se considera importante puntualizar en un caso del pasado en el que la empresa no tenía lo suficiente para pagar los salarios, los contratistas aceptaron la opción de bajar sus salarios para poder trabajar más tiempo en la empresa y de esta manera contribuir para la superación de la crisis financiera que se afrontaba. Lo explica Gladys con las siguientes palabras: “ciertas actitudes solo se dan cuando existe un sentido de corresponsabilidad con la empresa de modo que la empresa pueda subsistir, incluso cuando esto implica un esfuerzo adicional de parte de los empleados”.

Mencionan también que disfrutan poderse mostrar tal y como son, no sienten que tienen que vender una imagen para pertenecer a la empresa. Resaltan la transparencia como un principio importante, el cual define como “lo que ves es lo que hay. No hay nada oculto. Las puertas están abiertas”. Lo

anterior significa que dentro de esta cultura organizacional existe la gratuidad, una de las condiciones identificadas para que se promueva la creación de Bienes Relacionales.

Coinciden en mencionar que disfrutaban de una buena conversación, cosa que hoy en día se ha perdido. El placer de lo simple, de los detalles, no vivir tan aceleradamente, darse cuenta de cada cosa, cada persona, cada proyecto, y sobre todo, de que hay un “otro” en el cual se debe pensar. Con esto, el compartir resulta una práctica diaria común de todos. Disfrutaban por ejemplo la celebración de los cumpleaños a los compañeros, los algo navideños, en general, el compartir con el otro. Estos espacios, apoyados desde la dirección, fortalecen las relaciones existentes entre los miembros de los equipos de trabajo.

Al preguntar por una palabra que identifique la empresa, la primera se les viene a la cabeza es confianza, confianza que sienten sus jefes hacia ellos, confianza que sienten en sus equipos de trabajo. Este clima de confianza permite también que las personas tengan la libertad de expresarse cuando se presentan dificultades al resolver alguna de las tareas asignadas por falta de conocimientos puntuales claves para el desarrollo de las mismas. Es así como los aprendizajes a partir de los errores, se dan de una forma muy fluida y rápida como fruto de la confianza y la transparencia.

“Partiendo del nivel de confianza que se va creando se va construyendo un sentido de compañerismo de un nivel tan alto que en mi vasta experiencia laboral que ha incluido el tránsito por muchas empresas, no había visto antes. Aquí cada uno tiene un rol y no quiere decir que con este sentido de compañerismo estos roles se disuelvan. El respeto humano no está asociado a un nivel de jerarquía sino a la individualidad misma de los miembros del equipo independiente de su rol o función específica.”

Todo lo recopilado previamente, permite explicar el vínculo tan estrecho que sienten los colaboradores con la empresa, ellos realmente valoran que siempre se esté buscando, desde la dirección, la integralidad de las personas.

En las características antes descrita, las cuales son propias de la cultura organizacional presente en Comunicación Activa, se observa una estrecha relación con lo planteado en los capítulos anteriores y en referencia a la Teoría Social Relacional de Donati, en particular en lo relacionado con las

condiciones de gratuidad, reciprocidad y confianza que deben existir para que unos tipos de relaciones puedan fortalecerse en cantidad y calidad para promover la creación de Bienes Relacionales.

En Comunicación Activa, el arraigo del cuidado de las relaciones interpersonales creadoras de valor social es muy fuerte. Hace dos años, la empresa obtuvo un contrato muy importante que amplió significativamente su equipo de colaboradores, en cuestión de meses el equipo de trabajo paso de 6 a 30 personas. Este crecimiento repentino amenazaba con alterar las condiciones culturales prevalecientes en la organización dada la superioridad en número de las personas que ingresaban a la organización con sus propios valores, criterios y experiencias laborales previas. Sin embargo, llama la atención que, esta novedad no generó transformaciones significativas en el estilo y los valores fundamentales que caracterizan la cultura de la empresa. Cada uno de los miembros nuevos poco a poco se fue adaptando a la cultura organizacional existente y esos pocos que definitivamente no adhirieron a la propuesta, fueron retirándose. La cultura no se deterioró, sino que por el contrario se fortaleció con el tiempo al punto que hoy todos al unísono reconocen que el manejo de las relaciones dentro de la empresa es ese factor diferenciador que los tiene siempre enganchados.

Constantemente este tipo de organizaciones se enfrentan a la disyuntiva que siendo tan distintas frente al mercado, puedan adaptarse a él sin tener que cambiar su esencia de privilegiar las relaciones. Narran los contratistas “en la organización vivimos momentos de mucho estrés. Pero en esos momentos la misma organización nos recuerda: ustedes trabajan para comunicación activa y el estrés y la presión de nuestro cliente no te lo debes traer para acá”. Por más que haya exigencias en el mercado y en los clientes, la prioridad siempre será el bienestar de los empleados y mantener una cultura organizacional basada en relaciones. Es decir, se debe ser competitivo en el mercado, mejorar la calidad del producto o servicio prestado pero no a costa de cambiar lo que los hace únicos como empresa.

La reflexividad sobre la importancia de las relaciones

En el camino fueron entendiendo todos al interior, que la calidad de las relaciones era el verdadero patrimonio de la empresa. Sin las buenas relaciones no hay clientes, no hay proveedores, no hay buenos empleados. A pesar que siempre han tenido como propósito el enfoque de las relaciones,

solo en los últimos tiempos apareció la reflexividad en todo su proceso, se hicieron conscientes de la importancia de la coherencia hacia adentro y hacia afuera que estas tenían para su proyecto empresarial. Hace unos años, se viene haciendo un trabajo más consciente en el que todos los participantes pueden ser, no hay arriba y abajo, simplemente hay un otro...

Es interesante la coincidencia que se presenta entre los gerentes y los colaboradores frente al valor que tienen las relaciones dentro de la organización. Ambos reconocen éste como un factor diferenciador de la empresa. Así lo expresan: “hay beneficios en la empresa que no se pagan con plata, va más allá del sueldo”, sienten un vínculo muy estrecho con la empresa. Por lo tanto, los mismos contratistas reconocen que en la empresa se encuentra un salario emocional muy grande y lo relacionan con el tipo de relaciones que se construyen con compañeros y directivos.

Precisamente con el reenfoque que se plantearon por los quince años de la empresa, surgió un argumento: apoyar al otro en el mejoramiento de sus modelos de gestión social y ambiental, nicho donde nacieron y se sienten cómodos. Encontraron la forma de expandir el impacto social de la empresa al hacerlo extensivo a sus clientes, los incitan a repensar la forma como hacen las cosas, transformando en los clientes esa visión sobre el otro. Finalmente, trabajan hoy permanentemente en reuplicar con sus grupos de interés lo que se vive al interior de Comunicación Activa, la creación valor social a partir del manejo adecuado de las relaciones de sus equipos de trabajo.

Este proceso reflexivo sobre el estado de las relaciones interpersonales y su importancia al interior de la organización ha sido reforzado a partir de ejercicios evaluativos, colectivos e individuales sobre lo que se vive en la empresa. Estos ejercicios han producido conclusiones muy interesantes, entre ellas el reconocimiento que las relaciones interpersonales hacen la diferencia en esta empresa, les permite disfrutar cada día que pasan en ella a la vez que crecen personal y profesionalmente. Este proceso evaluativo, además de reforzar en directivos y colaboradores la consciencia sobre la importancia sobre el tipo de relaciones que crean y alimentan continuamente en la empresa, los estimula a reforzar las prácticas culturales que favorecen su creación y a los directivos les permite monitorear periódicamente el estado de las relaciones y de esta manera actuar para corregir o estimular prácticas específicas según sea el caso.

Se sugiere a Comunicación Activa profundizar en el desarrollo de una metodología para el monitoreo del valor social creado a partir de sus relaciones interpersonales tanto con sus colaboradores como con los demás grupos de interés. Así mismo, incluir estos resultados dentro de sus balances sociales, de modo que el valor social creado sea efectivamente evidenciado tanto al interior como al exterior de la organización. En este sentido, se sugiere profundizar en la metodología SAVE propuesta por el profesor Bassi, la cual fue abordada parcialmente en el capítulo anterior.

La acción gerencial y la creación de valor social

Partiendo del hecho que los socios se han propuesto desde la misma creación de la empresa un diseño organizacional que da prioridad a las relaciones interpersonales, y que se evidencian en las condiciones encontradas en la cultura organizacional a través de los relatos de los colaboradores entrevistados, quienes destacan atributos como la confianza, gratuidad y reciprocidad, y complementando con el hecho de que reconocen y se esfuerzan por preservar ese enfoque en la calidad de las relaciones, se puede afirmar que existe una intencionalidad de la acción gerencial para crear condiciones que promuevan la producción de Bienes Relacionales los cuales redundan en la creación de Valor Social Agregado.

Al otro no se le puede obligar a construir relaciones de valor, pero si es posible propiciar espacios y condiciones que permiten que estas se surjan en mayor cantidad y de mejor calidad. El enfoque por este tipo de relacionalidad creadora de Bienes Relacionales, no es algo que se dio en esta empresa de manera espontánea, no fue fruto de la casualidad, sino que se lo propusieron así desde la misma creación y hace parte de su estrategia.

Con la experiencia, han descubierto que no todas las personas son sensibles a este tipo de organizaciones. Hay algunos con una afinidad con lo colaborativo, lo fraterno, lo relacional y otros mucho más enfocados al logro de objetivos, las relaciones mediadas por un espíritu competitivo y el reconocimiento individual.

Por lo anterior, la primera acción tangible de los gerentes hacia el aumento de la producción de Bienes Relacionales al interior de la empresa, es el proceso de selección. La selección de candidatos para un cargo se hace principalmente a través de referidos de los mismos contratistas u otras personas cercanas a la organización, con dos propósitos: por un lado, que se conozca su perfil

más allá de las competencias laborales que se pueden mostrar en una hoja de vida o entrevista, por el otro, crear un compromiso adicional entre las partes, de tal manera que la empresa tiene el compromiso de aportarle a quien llega solo por corresponderle a esa persona que ya trabaja con ellos y quien ingresa, el compromiso con quien confió en ella para postularla. La fianza entre las partes es el tercero, permite fortalecer la confianza. Las veces en el que al proceso de selección llega una persona que no es afín con el estilo de trabajo que se vive, ella misma da un paso al costado.

Se destaca una tendencia a la contratación de personas jóvenes en la organización, personas con poca o nula experiencia laboral que se han adaptado mejor a esta propuesta novedosa, son abiertos a los cambios y flexibles en su forma de ver y actuar. Y paradójicamente a las características de este grupo etario, la rotación de personal en la empresa es baja porque las personas son felices.

Se tienen entonces personas que adhieren a la propuesta de cultura organizacional planteada por los gerentes y otras que no sólo adhieren esa cultura, sino que de modo consciente o inconsciente reproducen los elementos presentes en ella. Un hecho interesante es la decisión de los gerentes por no estructurar formalmente un proceso de inducción para los nuevos trabajadores, esto si bien puede ser visto por algunos como un producto de la informalidad, es una acción intencional para promover la apropiación de los valores culturales fuertemente arraigados.

Los gerentes destacan que una de las acciones concretas para influenciar la cultura de la organización es desde su propio testimonio, por tal razón viven en primera persona eso que tanto idealizan, es decir, dan el ejemplo de coherencia. Siempre desde el respeto por el ser del otro, se trata a los demás como se quiere ser tratado.

Los gerentes tratan que las personas crezcan desde adentro, que puedan hacer carrera, y, en este sentido, contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional que promueven.

Reconocen como una contribución directa de parte de los gerentes, la creación de un clima de confianza y mutuo aprendizaje, el cual se da en el momento en el que los trabajadores cometen errores en su trabajo: a diferencia de lo que sucede en otra empresa, un error no necesariamente está relacionado de forma directa con una amenaza de despido, en este caso se usan esos errores como parte de una curva de aprendizaje y una invitación a mejorar la gestión a partir de lo aprendido. “Esto es tremendamente valioso para mí pero sobre todo para quienes están

comenzando su carrera profesional” afirma una de las colaboradoras. Ante las actuaciones inapropiadas por parte de los empleados, la gerencia primero busca una corrección fraternal. En general, la dirección prioriza la actitud de las personas y las ganas de aprender.

Los contratistas valoran mucho los espacios que los gerentes permiten que existan (dan el tiempo laboral) para el compartir. Ejemplo: cumpleaños entre compañeros, reuniones esporádicas para almorzar, tomar el algo, novenas navideñas, bienvenidas y despedidas. Siempre encuentran buenos pretextos para relacionarse. Además de los espacios para el compartir, son flexibles en los horarios y en el tiempo laboral que las personas puedan necesitar para atender asuntos importantes de su vida personal y familiar.

No solo las acciones se ven reflejadas al interior de la organización, sino que permean el resto de los grupos de interés desde el mismo sentir; que por ejemplo proveedores y clientes, son sus aliados más que “otros” con los que realizan transacciones.

Consideraciones finales

En una escala que mide la contribución de las relaciones sociales a la creación de valor social, podría decirse que en la base de la misma se encontrarían las empresas tradicionales cuya preocupación por las personas que trabajan en ellas se basa en un principio fundamentalmente funcional, los empleados deben estar bien para que de esta manera sean más productivos; en un segundo nivel, se encontrarían las Empresas Sociales que cumplen con esa doble función de crear valor económico y valor social; avanzando en la escala, estarían las Empresas Sociales que no solo crean valor social hacia afuera sino que, a partir de las relaciones de sus empleados y grupos de interés, crean valor social al interior de su organización en búsqueda de esa realización personal de sus miembros. No tantas entonces, son las Empresas Sociales que, creando valor social en su interior, son capaces de reconocer que lo hacen (reflexividad) y que esto es una ventaja frente a otras compañías. Aún más escasas, son aquellas Empresas Sociales que desde la gerencia, toman acciones deliberadas que actúan sobre la cultura organizacional de la misma y permiten promover condiciones como confianza, gratuidad y reciprocidad que a su vez repercuten en la cantidad y calidad de cierto tipo de relaciones que producen Bienes relacionales los cuales a su vez crean valor social que aumenta el Capital Social Organizacional existente. En este selecto grupo final, definitivamente se encuentra Comunicación Activa, una empresa que sus grupos de interés

reconocen como única respecto a la forma cómo obtienen los resultados planteados, la importancia que le dan al “otro”, en el cómo trabajan de la mano con sus colaboradores para no sólo lograr el cumplimiento de los objetivos propios de la empresa sino de la realización de las personas que las lleva a ser felices. Para mayor claridad, se propone retomar el esquema 6 expuesto anteriormente sobre el Valor Social Agregado en las Empresas Sociales.

Reconociendo que la evolución que ha tenido Comunicación Activa en cuanto al privilegio de las relaciones ha sido significativa, se propone continuar avanzando en este sentido para poder fortalecer el capital social existente y expandir cada vez más sus buenas prácticas con sus grupos de interés.

Teniendo presente la proyección alta de crecimiento que tiene la empresa estudiada, se sugiere trabajar en acciones adicionales por parte de la dirección para, intencionalmente, fortalecer aún más la cultura organizacional y, de esta forma, con la llegada de nuevos miembros, continúe siendo lo que la ha caracterizado hasta ahora: una cultura de cooperativismo por encima de competitiva. Se propone partir de una medición adecuada de la creación del Valor Social Agregado al interior de la organización a partir de las relaciones, como lo puede ser la metodología SAVE planteada por Bassi.

CONCLUSIONES

A diferencia de la concepción tradicional de la racionalidad económica que centra su atención sobre la acción individual de los agentes económicos, en los últimos años ha tomado relevancia una nueva interpretación de esta racionalidad que considera que la relación entre los agentes no solo es posible, sino también necesaria para la adecuada gestión de los recursos escasos. En este sentido, la Economía Civil se presenta como una alternativa al enfoque tradicional, considera como problema central de la economía, la precariedad relacional entre los individuos y no el problema de la escasez de los recursos, y se sustenta en la búsqueda de formas existentes que permiten recuperar la relacionalidad dentro de la economía y que es capaz de comprender que ésta para ser competitiva, necesita preocuparse por entender tanto el desarrollo económico como el desarrollo social y humano.

Si bien la racionalidad económica convencional lleva a pensar que solo las organizaciones movidas por el propósito de la maximización de las utilidades son las que prosperan en el mercado, Zamagni llama la atención sobre la existencia de otras organizaciones que, motivadas por objetivos distintos a la maximización de las utilidades, han prevalecido a lo largo del tiempo. Las Empresas Sociales se enmarcan dentro de lo que Bruni y Zamagni (2007) definen como el “contrato de reciprocidad” que tienen como fundamento el concepto de “reconocimiento recíproco”. Este tipo de lógica implica dos cosas que lo diferencian del resto de los modelos tradicionales, en primer lugar, los beneficiarios no reciben “asistencia” puesto que son consideradas como personas capaces de retribuir cualitativamente a la ayuda recibida y, en segundo lugar, no se preocupan solo por responder a los principios de igualdad y de libertad sino que se cuestionan y responden también al principio de la Fraternidad (Calvo, 2012).

No todas las relaciones interpersonales son capaces de crear valor social y por tanto satisfacer las necesidades a las que apunta la Economía Civil. Es necesario que estas relaciones sean generadoras de Bienes Relacionales. Estos, a diferencia de las categorías tradicionales de Bienes Públicos o Privados, se caracterizan porque tanto la producción como la distribución y el consumo requieren de la participación activa tanto del productor como del consumidor, y solo pueden ser disfrutados por la relación social y a través de ella. Son bienes que a pesar de ser reconocidos como valiosos no es posible asignarles un precio, son bienes intangibles que no pertenecen individualmente a

ninguna de las partes involucradas y por tanto no es un bien transable, y solo se materializa como bien en la reciprocidad generada entre los actores participantes.

Al centrar la atención en la producción de Bienes Relacionales dentro de la sociedad, cómo se crean y reproducen, surge una nueva línea de análisis para la comprensión del Capital Social y que ofrece claves interpretativas novedosas en cuanto a la creación, incremento y eventual destrucción de éste dentro del colectivo social, con lo cual contribuye a superar uno de los grandes límites que hasta el momento han afrontado las teorías del Capital Social. Para esto, Donati propone un modelo de análisis de las relaciones en el cual la reflexividad relacional necesaria para la generación de los Bienes Relacionales, actúa como mecanismo de transmisión del Valor Social Agregado, que surge como producto de los Bienes Relacionales que emergen del encuentro intersubjetivo entre las personas involucradas, en el marco de unas condiciones adecuadas y provistas por la presencia de un Capital Social inicial que, en términos de Donati, se caracteriza por sus condiciones de gratuidad, confianza y reciprocidad.

Donati asegura que su interpretación relacional del Capital Social se ubica en un nivel meso-estructural, que a diferencia de los paradigmas micro (individualista) y macro (comunitario), tiene la capacidad de explicar cómo se activan y cómo actúa el Capital Social en los otros dos niveles, cosa que los anteriores paradigmas no habían logrado aún (Donati, 2011). En este sentido, la propuesta de Donati no pretende anular las comprensiones tradicionales, sino enriquecer el análisis con una perspectiva analítica que centra su atención en el espacio de encuentro entre los individuos que componen el cuerpo social, relaciones estas que se integran básicamente de bienes relacionales creados por encuentros particulares y que en el agregado tienen la capacidad de crear un Valor Social Agregado que incrementa el Capital Social.

Pensar en la importancia que tiene al interior de las organizaciones la adecuada gestión del capital social y relacionarlo positivamente con un mejoramiento en los procesos operativos de la organización, es un avance muy positivo. De esta manera, la comprensión sobre el funcionamiento de ese tipo de relacionalidad capaz de crear bienes relacionales, ofrece herramientas al gerente dentro de la empresa social que permite ser mucho más efectivo en su intención de crear valor social a partir de la producción de Bienes Relacionales al interior de su organización

Bajo un enfoque de Economía Civil, la razón por la cual se tiene como propósito la realización de las personas es el progreso de los individuos por sí mismos. En este sentido, priorizando las

personas y sus relaciones como el mayor recurso intangible, aparece la cultura organizacional como el medio en el cual los individuos llevan a cabo su desarrollo laboral y profesional; por tanto, es allí donde ellos pueden encontrar o no el sentido de su acción dentro de la organización.

En la Empresa Social, el gerente influye de manera intencionada en la creación de Bienes Relacionales directamente a través de sus propias acciones siempre que estas sean consecuentes con su discurso, pero también de forma indirecta a través de sus intervenciones en la cultura organizacional cada vez que promueven, actitudes inspiradas en valores como la confianza, la gratuidad y la reciprocidad en el resto de colaboradores de la organización. Es en los reglamentos y los manuales de funciones, donde los empleados identifican sus tareas y obligaciones, pero es en el ámbito de la cultura organizacional donde las personas deciden o no adherir a los proyectos comunes. De este modo, lo que necesita el gerente no es tanto fórmulas mágicas o recursos excéntricos que introducidos dentro de la cultura organizacional se encargarán por su cuenta de hacer la tarea.

Analizar los fenómenos sociales como relaciones sociales significa, observar y explicitar la relación que cada fenómeno social representa, entre un referente simbólico (sentido) y las condiciones estructurales; además, a su vez, cada uno de estos aspectos es en realidad una relación entre valores y objetivos, por una parte, y de medios y normas, por la otra (Donati, 2011). Por tal razón, el gerente en una empresa social, debe dedicar su atención y esfuerzo al modo en que valores clave como la confianza, la reciprocidad y la gratuidad sean incorporados de manera orgánica en la cultura organizacional. Esto quiere decir, que además de ser promovidos en su calidad de valores corporativos, estos encuentren en la práctica una estructura organizacional que los defienda y los promueva y de esta manera, sean las experiencias concretas del día a día de la organización quienes validen su verdadero valor para la organización.

Las empresas sociales deben apuntar a la promoción de cuatro valores clave asociados con cada una de las dimensiones del esquema ágil: con respecto a los recursos y los medios (**A**) debe promover la transparencia en el manejo de los recursos y los resultados de su gestión. En lo que respecta a los objetivos (**G**) debe promover mecanismos que promuevan la participación activa de todos los miembros de la organización reflejada en la libertad de opinar y que estas opiniones sean efectivamente tenidas en cuenta en la toma de decisiones por parte de la administración. Las relaciones intersubjetivas al interior de la empresa deben apuntar a que las reglas (**L**) el

involucramiento y la libre adhesión de parte de los trabajadores. Por último, la cultura organizacional debe promover, y estimular valores (L) como la solidaridad, el mutuo apoyo entre los miembros de la organización y corresponsabilidad.

En el caso de Comunicación Activa, partiendo del hecho que los socios se han propuesto desde la misma creación de la empresa un diseño organizacional que da prioridad a las relaciones interpersonales creadoras de valor social, y que se evidencian en las condiciones encontradas en la cultura organizacional a través de los relatos de los colaboradores entrevistados quienes destacan atributos como la confianza, gratuidad y reciprocidad, y complementando con el hecho de que reconocen y se esfuerzan por preservar ese enfoque en la calidad de las relaciones, se puede afirmar existe una intencionalidad de la acción gerencial para crear condiciones que promuevan la producción de bienes relacionales los cuales redundan en la creación de valor social agregado.

En una escala que mide la contribución de las relaciones sociales a la creación de valor social, podría decirse que en la base de la misma se encontrarían las empresas tradicionales cuya preocupación por las personas que trabajan en ellas se basa en un principio fundamentalmente funcional, los empleados deben estar bien para que de esta manera sean más productivos; en un segundo nivel, se encontrarían las Empresas Sociales que cumplen con esa doble función de crear valor económico y valor social; avanzando en la escala, estarían las Empresas Sociales que no solo crean valor social hacia afuera sino que, a partir de las relaciones de sus empleados y grupos de interés, crean valor social al interior de su organización en búsqueda de esa realización personal de sus miembros. No tantas entonces, son las Empresas Sociales que, creando valor social en su interior, son capaces de reconocer que lo hacen (reflexividad) y que esto es una ventaja frente a otras compañías. Aún más escasas, son aquellas Empresas Sociales que desde la gerencia, toman acciones deliberadas que actúan sobre la cultura organizacional de la misma y permiten promover condiciones como confianza, gratuidad y reciprocidad que a su vez repercuten en la cantidad y calidad de cierto tipo de relaciones que producen Bienes relacionales los cuales a su vez crean valor social que aumenta el Capital Social Organizacional existente. En este selecto grupo final, definitivamente se encuentra Comunicación Activa, una empresa que sus grupos de interés reconocen como única respecto a la forma cómo obtienen los resultados planteados, la importancia que le dan al “otro”, en el cómo trabajan de la mano con sus colaboradores para no sólo lograr el cumplimiento de los objetivos propios de la empresa sino de la realización de las personas que las

lleva a ser felices. Para mayor claridad, se propone retomar el esquema 6 expuesto anteriormente sobre el Valor Social Agregado en las Empresas Sociales.

Finalmente, retomando la frase con la que se daba inicio a este trabajo “Se administra con la cabeza y no con el corazón”, que en el caso de las Empresas Sociales puede conducir a una situación de tipo esquizofrénico de parte de los gerentes, pues si bien deben responder fundamentalmente a la creación de valor social, deben responder también a una obligación a veces fría y racional de garantizar la sostenibilidad económica. A lo largo de este trabajo, se pudo constatar que no es estrictamente necesario renunciar a los sentimientos que mueven nuestras acciones y que, en este caso, se representan con el “corazón”, es preciso, sí, encontrar la racionalidad adecuada que permita materializar de forma responsable los mismos. Sólo de esta manera la esquizofrenia puede desaparecer.

BIBLIOGRAFÍA

- Argiolas, G. (2014). *Il valore dei valori*. Roma: Città Nuova.
- Baldegger, R. (2012). *Management in a dynamic environment*. Springer Gabler.
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 59-76.
- Bassi, A. (2011). The social added value of third sector organizations. *3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise*. Roskilde (Denmark): EMES Conferences selected papers.
- Bassi, A. (2012). How to Measure the Intangibles? *H.-W. Franz et al. (eds.)*, 325-350.
- Bassi, A., & Vincenti, G. (2015). Toward a New Metrics for the Evaluation of the Social Added Value of Social Enterprises. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 9-42.
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2007). *Economía Civil: Eficiencia, equidad, felicidad pública*. Buenos Aires: Prometeo libros.
- Calvo, P. (06 de 2012). *Racionalidad económica: aspectos éticos de la reciprocidad*. Obtenido de Universitat Jaume I: repositori.uji.es/xmlui/handle/10803/83362
- Carrà, E. (2003). *Dentro le politiche familiari: Storia di una ricerca relazionale sulla LR 23/99 della regione Lombardia, "Politiche regionali per la famiglia"*. Obtenido de LED Edizioni Universitarie: <http://www.ledonline.it/ledonline/carra/carra1.pdf>
- Donati, P. (2011). Beni relazionale e capitale sociale. En P. Donati, *I beni relazionali: Che cosa sono e quali effetti producono* (págs. 140-189). Torino: Bollati Boringhieri.
- Donati, P. (2011). Perché è emerso il problema dei beni relazionali. En P. Donati, *I beni relazionali: Che cosa sono e quali effetti producono* (págs. 15 - 45). Torino: Bollati Boringhieri.
- Fehr, E., & Schmidt, K. M. (2006). Theories of Fairness and Reciprocity - Evidence and Economic Applications. En J. Ythier, & S.-C. Kolm, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity, Volume 1* (págs. 615 - 682). Elsevier. Obtenido de Published in: Mathias Dewatripont, Lars Peter Hansen and Stephen J Turnovsky (2003): *Advances in Economics and Econometrics, Econometric Society Monographs, Eighth World Congress, Volume 1*, pp 208 – 257.: <https://ideas.repec.org/p/zur/iiewwpx/075.html>
- Hintze, S. (2013). Capital Social. En J. Coraggio, J.-L. Laville, & A. Cattani, *Diccionario de la otra Economía* (págs. 63-69). Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Membriela, M. E. (2015). *Capital social, bienes relacionales y bienestar subjetivo revelado: Una contrastación del modelo de Lin*. Obtenido de Universidad de la Coruña: http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/15677/MembrielaPollan_MatiasEnrique_TD_2015.pdf?sequence=4

- Muñoz, F. F. (2015). Innovación, producción de acción e intencionalidad: notas para una teoría económica comprensiva. *Revista empresa y humanismo*, 33-54.
- Podestá, P. (2009). La Cultura en la organizaciones, un fenómeno central en el saber administrativo. 80-92.
- Román, R. E., Gómez, A., & Smida, A. (2013). El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales*, 356-367.
- Rostro, P. E., & Solís, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *TRILOGÍA Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 95-103.
- Smith, A. (1776, 1996). *La riqueza de las naciones*. Madrid : Alianza.
- Solci, R. (2011). La specificità dei beni relazionali: dove si producono, come si misurano, quali effetti generano. En P. Donati, *I beni relazionali: Che cosa sono e quali effetti producono* (págs. 94 - 139). Torino: Bollati Boringhieri.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Biblioteca virtual Luis Angel Arango*. Obtenido de <http://admin.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/bienes>

ANEXOS

ANEXO 1. SAVE - Construcción de Índices.

Index of Resources Appropriateness	
Capacity to activate community resources (Donations)	Analysis of the composition and the trend of economic and financial resources, with particular reference to non-public funds ("risk" of organizational isomorphism): fund raising, "5 for thousand" fiscal campaign, sponsorships, etc.
Capacity to activate solidaristic resources (Volunteers)	Evaluation of the presence and role of volunteers in the social structure and their evolution over time (increase/decrease).
Capacity of social reporting (accountability) (Social Report)	Use of communication tools in order to increase transparency and corporate responsibility, such as: "Services Charter", "Social Report", "Activity Report", workshops, conferences, seminars, brochures.
Index of Internal Democracy	
Capacity of members involvement	Analysis of the methods / tools used by the cooperative to promote the participation of members: number of General Assemblies, cadence, and types of participants (open or closed). Particular attention is given to the involvement of its members in relation to three important moments of organizational life: selection/appointment of the President; choice/appointment of board members; key strategic and policy choices.
Implementation of other tools of participation in addition to those established in the by-law	Analysis of the presence, composition and function of other organs of consultation, such as: Steering Committees, Consultation Committees, Ethical Committees; Scientific Boards; regular Teams meeting, etc.
Index of Relational Operational Capacity	
Capacity of services planning	Analysis of the ways of programming and design services in order to involve the users/clients, and to favor the user/worker relationship.
Capacity of services monitoring	Analysis of the monitoring tools (evaluation methodologies) of the services' trend and their "positioning" in time (ex-ante, ex-post).
Capacity to communicate the results	Analysis of the presence of communication channels (formal / informal) aimed at informing stakeholders of the results achieved and the ways of diffusion (internal meetings, website, etc.).
Capacity of users involvement	Analysis of the degree of users' participation with respect to three different organizational phases: services' planning (design), implementation (delivering) and evaluation (low, medium and high level).
Capacity of users' family involvement	Analysis of the degree of users family members' involvement with respect to the areas of: services' planning (design), implementation (delivering) and evaluation (low, medium and high level).
Capacity of other stakeholders involvement	Evaluation of the ability of influence (low, medium, high) of other stakeholders (donors, backers, workers, community leaders) towards the services delivering process.
Capacity to adapt to the critical	Analysis of the changes introduced in the service delivering process as a result of "wrong" practices (the ability to take account of failures: learning by doing).

Level of conviviality	Detection of the number and quality of socialization initiatives (parties, dinners, trips, etc.) addressed to various stakeholders (workers, volunteers, service users, donors, families, etc.).
Index of Social Impact	
Capacity to develop networks	Presence and type of relationships with other organizations and the local community (co-partnership; light collaboration, etc.); intensity/importance of the relationship and degree of trustworthiness.
Generative capacity	In the last three years, did the organization under scrutiny create other associations or groups? (yes/no; and numbers of).
Promotional capacity	In the last three years, did the organization under scrutiny promote and realize activities towards the population in the local community? (eg awareness campaigns on topics related to the mission of the cooperative) (yes/no; and numbers of).
Innovative capacity	In the last three years, did the organization under scrutiny develop and realize new services provisions or new ways of services delivering, which have been able to influence the actions of other non-profit organizations or public administration bodies, or which have been adopted by them? (yes/no; and numbers of).
Degree of involvement in the social policy planning at the local level	Assessment of the level of cooperative's involvement (participation) in the planning processes of local services (eg in the annual Social Services Area Plan enacted by the municipality).

Fuente: (Bassi & Vincenti, 2015)

ANEXO 2. Transcripción entrevista a profundidad Contratista.

Jeison: Mi nombre es Jeison Sánchez Gil, trabajo con Comunicación Activa hace 8 años y medio más o menos. Desde que terminé la universidad estoy como contratista de Comunicación Activa. Soy periodista egresado de la Universidad de Antioquia y comencé carrera aquí, y ahí vamos haciendo muy poco periodismo en T.V. y periódico; haciendo más labor de comunicación social, investigación social para acompañar los proyectos de infraestructura.

Luis: ¿Cuáles son tus funciones en Comunicación Activa?

Jeison: Pues por contrato, las funciones son como acompañar todo lo que es el levantamiento de información con algún otro proyecto, haciendo diagnósticos digamos de los territorios donde hay proyectos de infraestructura; diagnósticos desde el punto de vista de comunicación ¿cierto? Entonces, para conocer como qué medio usamos, qué lenguaje utilizamos, todo ese tipo de cosas aplicación; también para comunicación de relación abierta. Pero realmente mis funciones trascienden de ahí. En particular, mi posición con el tiempo que llevo con los dueños; apenas son dos personas, dos socios, esposos, entonces yo hago de todo un poquito: hacemos mensajería, hacemos hasta trabajo como colgar cuadros pues y el trabajo profesional obviamente.

Luis: Si tuvieras que destacar un atributo de Comunicación Activa, ¿cuál sería?

Jeison: Un atributo de Comunicación Activa pues yo lo resumiría en confianza, eh, yo siento, yo me siento será bendecido, porque para abusar por toda la confianza que me brindan los demás, con sus sedes, con sus espacios, eh con todo pues.

Luis: ¿y cómo en qué sentido?

Jeison: Esa si es una pregunta difícil. Un atributo de Comunicación Activa, pues es difícil como esperar Comunicación Activa de sus dueños, ¿cierto?, al fin y al cabo la empresa son sus dueños, sus socios, eh entonces, pues yo decir que es la confianza, para mi es el atributo principal. ¿Cómo lo aterrizo? Por ejemplo yo tengo llaves de la oficina; en mi caso particular, tengo la contraseña de acceso a la alarma, tengo acceso a toda la información financiera de la empresa.

Luis: Y en caso de tu relación directa con Vicente pero como empresa, ¿qué características crees que la engloba ya como una figura completa, como institución?

Jeison: Bueno, rectifico, característica, vuelvo y caigo en la trampa ¿no? Pero la empresa como tal, no sé si me identifico con la palabra o me puedo equivocar, no sé hacia dónde va la pregunta y busco la respuesta... a ver, no, Comunicación Activa...hmmm...corchado...

Luis: Hablando de ésta relación que tenías con ¿cómo se siente el poder dentro de la empresa, cómo se maneja el tema de la jerarquía?

Jeison: Eh, aquí la jerarquía... pues de entrada, no hay jerarquía, ¿cierto? Como un supervisor o un jefe, eso no se ve. En mi caso, pues personal eh, no lo siento así. Uno sabe quién es el dueño,

quién es el que manda, quién es el que conoce y sabe para dónde vamos. Pero yo creo que el tema no es impuesto, el tema como que se percibe y las personas que van llegando nuevas, como los contratistas, y sabe cómo es el tema jerárquico pero no es impuesto; pues no...Es que este es el gerente tienes que portarte así ante él...entonces es algo como muy horizontal, las relaciones se manejan de manera muy horizontal. Eh, no sé si estoy enfocado.

Luis: Si, si, está bien. Creo que es más o menos lo que estamos hablando. Como te decía, es sobre todo percibir también desde la estructura misma, y tal vez si sería muy interesante, que tú nos compartas porqué dices que llevas 8 años en la organización, entonces también tienes un conocimiento mucho más amplio no solamente de tus funciones, sino también de como percibes la relación no solamente tuya con... me parece interesante lo que mencionabas del ingreso de los contratistas el año pasado, que de pronto podrías ampliar un poco también de cómo fue esa llegada si quieres. Hay un elemento que quisiera preguntarte. Obviamente como toda organización que tiene principios, valores, como parte de su identidad, ¿tú consideras que existe coherencia entre lo que es la visión, la misión y los valores, y lo que se vive también dentro de la organización?

Jeison: si completamente. Es un tema, es difícil conocer toda la carreta institucional, pero si hay un tema aquí que es claro, es el tema de la fraternidad, y se vive, se siente ellos lo predicán y lo practican, los bienes son de todos, de los que lo necesitan y lo requieran usar.

Luis: Como concretas un caso práctico, un hecho representativo de la vida cotidiana de la empresa.

Jeison: Yo tengo muchos, por ejemplo estoy estudiando la maestría con el apoyo de Comunicación Activa y afortunadamente ... financiado 100%, tenemos un negocio 30/30 en el caso puntual de los bienes de la empresa, de la misma sala si uno la necesita, la camioneta de la empresa, uno pide el favor y lo tienes entonces eso es muy concreto y es muy difícil verlo en cualquier empresa que uno tenga cercanía con el jefe y que uno le dio préstame el carro yo hago esta vuelta personal. De pronto por ser una empresa muy pequeña y por la figura que tiene, son dos socios, son esposos, son los dueños; el resto somos contratistas, somos dos personas que a pesar de ser contratistas estamos ahí todo el tiempo, es victoria que es la figura administrativa y yo, entonces esa relación está muy fuerte, igual así sucede con todos.

Luis: En ese caso ¿cómo vives tú la relación con los miembros del equipo, como percibes tú la relación?

Jeison: Es una pregunta muy amplia, puedo decir que muy buena.

Juanita: o sea entendieron la característica particular que tienes, que van y vienen contratistas, no cierto. ¿Cómo es ese trabajo en equipo, como es esa relación de trabajo?

Jeison: Listo. Comunicación Activa hemos vivido momentos cumbres por decirlo así. En el 2015 éramos 4 o 5 personas, éramos los dos socios, la señora administrativa, yo y un mensajero, entonces la relación no trascendía de ahí con sus dificultades y sus ventajas también. Pero en febrero del 2015 comunicación se ganó un contrato con ISA con Intercolombia que digamos partió en dos la

historia de la empresa. Porque la parte en dos, porque comienza a llegar mucha gente, pues de pasamos a 30 personas compartiendo espacio, entonces justamente ese tipo de cosas convinieron para esas personas, para albergar a todos nosotros. Fue muy teso cuando llega tanta gente... todos de alguna manera, unos más conocidos otros más desconocidos, algunos habían trabajado en proyectos hace muchos años, otros estaban bien referenciados. Pero en 2015 fue ese gran reto entonces de cómo trabajar con 30 personas a la vez y esas 30 personas yo creo que nada más una salió y eso por fricciones, de resto todas las relaciones se han sostenido. En 2016 fue muy duro porque lo terminamos como sin contrato en la mano, entonces muchos de los contratistas salieron un poco y están retornando este año nuevamente. Pero hay algo, hay algo inexplicable en comunicaciones activa, yo he trabajado en otra empresa a pare de Comunicación Activa profesionalmente, ese algo, ese algo que no sé qué es y no sé dónde está, es como una especie de ambiente, de espíritu, que la gente va y viene, que muchos han dicho no yo trabajo sin ningún problema, yo trabajo dos tres meses sin contrato, bueno y eso porque? Posiblemente va en los mismo dueños cierto, porque si no, no tiene como ese *feeling* si uno conoce a alguien y que está enfocado en la plata, no, no, me va a explotar, me está explotando, eso influye mucho en la relación laboral y yo creo que es eso mas bien. Nada es impuesto. Todo es en la libertad.

Luis: Contame más como fue ese momento en el 2015. Como fue esa transición de pasar de 4 personas a 30 y la construcción de las relación, pues para que vos me digas porque es muy fácil que cuando hay un ambiente entre 4 personas se mantenga pero cuando se amplía que paso ahí? Como viste esa dinámica de integración y que las personas querían contarnos algo al respecto.

Jeison: Pues bueno. Una novedad completa integrar ese grupo es muy teso. Hay personas que se integran y también se repelen.

Luis: Continuando con la entrevista, Jeison nos estaba contando como fue la construcción de esas relaciones a partir del mito importante que estaba mencionando que es retador en el ámbito de relaciones, es el momento en el cual la empresa da un salto de pasar de 4 personas que constantemente están circulando, a pasar a más de 30. Contanos. Seguí adelante con tu historia.

Jeison: Bueno, hay un antecedente importante y antes de que llegara este contrato, casi que pensaban salir de dos personas y quedábamos solamente dos personas, Vicente y yo, el dueño y yo mientras atendíamos un contrato. Se acababa ese contrato y se cerraba la empresa. Entonces una vez sale este contrato, se llama el contrato marco, es un convenio por 5 años en que cada proyecto que sale dentro de ese contrato, se le asigna el área de Comunicación Activa. Entonces digamos la estructuración fue muy complicada, tarde mucho tiempo, sin embargo salió en 2015. Entonces ahí, ahí se abre pues toda la puerta para nuevas contrataciones, las contrataciones e hicieron atreves de la UPB, por la bolsa de empleos de la UB ara egresados, por referencias también de profesionales que conocíamos y entonces llega pus una variedad de jóvenes menores que yo, entonces... Llegan pues de diferentes universidades, casi todos comunicadores sociales, algunos sociólogos y otros trabajadores sociales. Bueno, entonces no los conocíamos entonces el reto ahí era hacer equipo... Completamente estricto, se trabaja así o asa. Nos juntan, nos presentan

y comienza a fluir como la relación de una manera muy informal, por eso les decía ahora que cada uno va buscando su pareja más afín, a ver con quien me entiendo más... entonces llegamos todos muy tímidos, muy apenados, inclusive era el primer trabajo para muchos, pero con el paso de los días las cosas van tomando como un rumbo completamente desconocido, inclusive de alguna manera por la gerencia pero desconocido porque uno no sabe que esperan los demás, como van a responder a las nuevas actividades. Bueno ahí si más o menos 25 o 30 personas, todos muy jóvenes pero logramos la integración, ya pasamos el año, ya todos nos conocemos, ya formamos un grupo de whatsapp fregamos todos parejo por ahí, charlamos, entonces hay una afinidad muy grande, inclusive con las personas muy difíciles. Hay personalidades que uno siente que son difíciles para el grupo, que repelen, mucha gente dice con aquella ay no, ay que pereza, pero sin embargo todavía están dentro de la Comunicación Activa y se cuenta con ella para los proyectos.

Luis: Cuando mencionas que dio un giro inesperado, ¿entiendo que estás hablando de las relaciones cierto?

Jeison: Si, inicialmente el contrato que nos pone de 5 a 30 personas y claro, eso nos pone a prueba para él... vienen más personas. En lo personal lo he vivido, entraron personas muy jóvenes y ya están haciendo estudios de maestría y yo digo: “uy esos pelaos tan jóvenes y yo llevo 8 años y no he hecho la maestría” entonces también lo pone a uno de alguna manera a medirse y competir.

Luis: Estabas diciendo que se da un cierto giro inesperado en la relación estratégica... tal vez inducido por la gerencia. Como explicas... que entendemos por eso...

Jeison: Aquí digamos Comunicación Activa es más bien, (que no me escuchen los dueños) es más bien informal en ese sentido, no es estricta donde coge el empleado y lo llevan y le dicen, esta es la sección A, esta es la sección B; no aquí todo fluye a través de la conversación; como les decía ahorita uno se sienta en la oficina del gerente y se puede quedar una o dos horas tranquilamente, habla uno de lo que sea, de la familia, de los hijos, del novio, la novia, de cualquier tema. Entonces por eso digo yo que eso como que fluye y se va fortaleciendo con el tiempo, por las cosas que se ofrecen también, por las bondades que se ofrecen los unos y los otros. Es algo podemos decir no sé qué y no se dónde, que es algo como que se impregna y yo creo, y viene desde la gerencia porque hay que vivir porque un gerente este predicando una cosa y haciendo otra ... que demostrar, se le nota a coherencia y yo creo que eso es lo que lo agarra a uno. Este man pues aplica lo que te diga. Es muy teso cuando te meten un discurso, vea yo soy esto y hago esto claro y después es todo ampuloso, todo... pero yo creo que es eso lo que permite...

Luis: ¿Cual consideras que es el factor diferencial frente a la competencia?

Jeison: Factor diferencial frente a la competencia, bueno. Inicialmente la competencia de Comunicación Activa es difusa porque la Comunicación Activa, toda la experiencia que lleva en estos 20 años ha logrado ofrecer un producto que es muy muy muy diferenciador de los que ofrecen los demás, desde el punto de vista de comunicaciones pues hoy en día está muy conectada con la sociología... pero como ya los contrastes, la competencia más directa la podemos enmarcar

también con el tema de las relaciones claro yo también trabaje en otra compañía, entonces, acá tenemos un gran líder el gerente pues y su manera de relacionarse y dirigirse a las personas; yo creo que eso también lo diferencia mucho de la competencia. Pues eso lo hace... Tanto tiempo en una compañía tiene buenos contactos en EPM y los mantiene, en ISA, esas dos empresas le han movido todo ese tiempo el... Tiene gran parte de eso, lo que es como gerente y lo que él es como persona y apoyado en su esposa que es la socia.

Luis: De lo que tú percibes, pues no sé si tú tienes trabajo de campo con la comunidad, cómo es la relación que tiene Comunicación Activa como institución? Pero aquí también entra como personas que representan institucionalidad, cuando van a trabajar con cualquier equipo de trabajo en representación de Comunicación Activa, cómo es la relación y con esas personas también en comparación con el resto de las empresas?

Jeison: Listo. Hay cosas inexplicables en Comunicación Activa y queremos... en ciertas reuniones, todos los que hemos salido acá, sentimos una cercanía especial con la gente. No sé si será por el empuje que tenemos social, pero disfrutamos la gente, disfrutamos la conversación, la relación con el campesino, con el indígena, con el negro, pues los proyectos nos ponen a visitar estas zonas y llegamos de una manera tan tan bonita, que uno dice, cómo lo logramos porque si nadie nos ha dicho. Nosotros vamos a los proyectos y viajamos en lanchas públicas, donde va todo el pueblo, no viajamos en lanchas privadas, también por presupuesto, y muchos dicen no, es seguridad. Siempre acompañamos ingenieros a los proyectos, y los ingenieros se creen mucho por obvias razones, pues porque son pero viajamos tranquilamente en la lancha; nos quedamos en la parroquia. Todo ese tipo de relaciones, no sé si serán ejemplo pues que venimos dando y ya todos los que van saliendo van buscando todo ese tipo de cosas, obviamente nos quedamos en buen hotel nos quedamos pero si esa cercanía con las personas para nosotros es fundamental. Tal cual se vive aquí se vive por fuera uno siente la necesidad de ese contacto con el otro

Luis: ¿Y como es la reacción de las personas de esa actitud que toman ustedes que les dices como lo perciben?

Jeison: Pues nosotros terminamos los proyectos teniendo amigos por ejemplo tengo amigos desde Tumaco hasta Buenaventura, y me escriben los llamamos, cuando vienen a Medellín nos buscan, cada vez que yo puedo o en un viaje de trabajo que voy allá los busco, si pues es distinta es distinta la relación laboral que hacemos por fuera. El ejemplo concreto es como decía el ingeniero en campo se comporta de una manera muy distinta, pues no porque sea ingeniero pero porque su foco está puesto en otra parte en otro punto pues él tiene que hacer otra cosa, para nosotros la esencia sale de la gente y yo creo que la gente lo comprende al fin y al cabo nosotros trabajamos es haciendo como la reportería entonces tenemos que hablar con la gente por A o por B yo creo que la gente nos reconoce y hacemos empatía por ahí entonces para ellos terminamos siendo amigos

Luis: Interesante, ¿cuánto tiempo te ves trabajando en Comunicación Activa?

Jeison: ¿Me veo? Voy a cumplir 10 años y profesionalmente y soy contratista y no soy empleado pero por tanta mira la relación donde me tiene, y yo les conté ahorita que tengo llaves tengo acceso a todo y soy muy libre, libre en tiempo, libre en actividades, comencé la maestría el semestre pasado voy para el segundo semestre financiado por Comunicación Activa pero yo digo ya voy a llegar a los 10 años es como el momento de partir pues ya como de buscar otro rumbo profesional o el momento de quedarme no se la meta es llegar a los 10 años yo creo que ahí si te tendría la respuesta. De pronto continuar no sé ya de pronto como un aliado, como un aliado estratégico.

Luis: ¿Cuál fue esa primera impresión cuando llegaste a la organización, como te sentiste en tu momento recién desempleado?

Jeison: Les voy a contar la historia no sé qué tan productiva sea para ustedes o de pronto los pongo a escuchar después toda la grabación yo terminando la universidad de Antioquia periodismo conocí a un profesor de la universidad nacional en la facultad de arquitectura hice *feeling* con el hice muy buena química y me ofreció ser auxiliar de investigación entonces en la escuela de la vida termine siendo auxiliar de investigación y practicante. Mucha práctica no auxiliar de investigación pero entonces esa investigación tenía los recursos en Comunicación Activa, esa persona es cercana a Vicente, yo no conocía a Vicente. Y me dijo que administrara ese recurso porque la universidad salía paga y el recurso se congela o lo recogen entonces si Vicente necesitaba el recurso entonces e iba donde Vicente a reclamar el cheque de auxiliar, 200.000 pesos en esa época entonces si así fue como conocí a comunicaciones activa de hecho era otra sede yo veía el dueño sentado una empresa de comunicación era sentado en un escritorio, no había periódico nada ni una cámara bueno y así nos conocimos ya hace dos años largos yo iba por el cheque nos saludamos y cierto día yo ya terminando la universidad le dije bueno yo estoy disponible para trabajar para viajar para lo que sea y le intereso pues ya me conocía y si comenzamos comencé con un medio tiempo hace 8 años y pues medio tiempo como entre comillas porque como contratista la pregunta es que como llegue

Luis: ¿Cuál fue la primera impresión?

Juanita: ¿qué sentiste cuando llegaste?

Jeison: ¿Qué siento? listo, ese fue mi primer trabajo profesional. La practica el tema de la universidad nacional como conocí a Comunicación Activa, cuando ya formalizamos el trabajo completamente emocionante si fue aquí casi que no llegó porque no sabía cómo llegar eso fue hace ocho años largos estaba lloviendo llegue firma contrato ese si fue el primer trabajo como profesional lo primero que hice fue salir y llamar a mi mama y cuando recibí el primer cheque como 800-900 mil pesos y yo wow por escribir había escrito muy poquito comencé a trabajar en la vía distribuidora entre ayuda y el poblado por Bancolombia que ampliaron esa vía no sé si la recuerdan ahí comencé a ir entonces trabaje cuatro meses porque el comunicador se fue y era hacer un boletín, yo redactaba dos o tres párrafos y lo mandaba lo revisaban yo creo que era Vicente y ya lo imprimían y entonces uno veía su sueño realizado cuando recibí el primer salario yo dije juemadre por escribir 2 o 3 párrafos la verdad fue muy bonito fue algo muy bonito.

Luis: Y yo creo que ya lo mencionas pero creo que vale la pena hacer énfasis pero que beneficios percibís en esta empresa en estos ocho años.

Jeison: Bueno, yo siempre he tenido una pues algo como hay cosas que no le cuadran a uno yo he sido contratista siempre y al menos yo fui criado para y a uno le dicen estudie para que tenga un buen trabajo o para que se coloque en una buena empresa le decían la mamá y el papá entonces siempre tuve como ese horizonte pues resulta que termine comencé aquí así como se comienza una relación de novios sin saber hasta dónde vamos y ese siempre ha sido como el cuestionamiento uno dice bueno o contratado en una empresa grande o contratista sin embargo aquí estoy a i lo que me retiene aquí yo creo que es el buen trato, la confianza la libertad y he llegado a preguntarme es mejor ser cola de león o cabeza de ratón y yo me esto inclinando mejor por ser cabeza de ratón porque he tenido la oportunidad de visitar EPM e ISA y uno dice trabajar aquí clavado 8 9 horas y un complique para pedir un permiso a mí el niño me nació hace dos años y yo no me perdí ningún control ningún control de crecimiento y desarrollo. Entonces. Si, a mí lo que me ha retenido es la relación, yo todavía busco ofertas y uno se siente tentado para buscar algo, pero también me daría muy duro, me daría muy duro dejar pues todo, tengo una relación muy fuerte con Comunicación Activa, después del de la gerencia, es el que más tiempo lleva, entonces los muchachos me ven como referente, cuando.....preguntar algo a los....es importante, es interesante.

Luis: ¿Cómo se resuelven los conflictos en la empresa?

Jeison: Bueno, aquí hay algo particular, no sé si esto lo va a escuchar Vicente, je je y de pronto me estoy metiendo más adentro de lo que se necesita, pero aquí hay algo particular, y es la relación familiar, es una empresa familiar, de alguna manera, no?. Son los esposos y la sra. Administrativa, que es la hermana de la socia, o sea la cuñada del socio, el más ajeno de la empresa soy yo. Conflictos hay pocos, pero en esa relación son muy evidentes, son muy evidentes, yo insisto porque esa cercanía nos hace más fuerte, entonces cuando hay una opinión distinta en la administración, pues, y en la dirección y administración encarnada en la hermana, se resuelve casi como se resuelve en la casa, usted sabe que uno en la casa se altera, grita, y entonces es muy teso, muy teso vivirlo. Aparte de ese tipo de relación y de conflicto que se dan ahí, digamos conflictos laborales como tal, me di cuenta el año pasado, entre dos profesionales estaban en una reunión, una se molestó con la otra, pero se encausó bien, primero que todo, porque no salió mucho como a los demás, no se hizo pues rumor de nada, porque yo me enteré qué fue lo que pasó, porque me contaron las malas lenguas, pero de todas maneras ese trámite de la gerencia, tiene tacto, siento que hay un tacto muy fuerte para manejar ese tipo de cosas encarnado en ellos dos.

Luis: Y en un campo más amplio, ¿cómo se maneja el tema de la competitividad, las opiniones distintas de los equipos de trabajo, cómo se logra congeniar esa diversidad?

Jeison: Bueno, es teso, es teso porque no tenemos un sistema que nos diga cómo vamos a resolver los conflictos, entonces....el año pasado entre los equipos, yo también viví algunos, así pues como el cara a cara, las dos caras en conflicto, no lo he vivido. Como que uno se destapa frente a la gerencia y ya la gerencia mueve sus cosas, mueve las personas, mueve el equipo.

Luis: Cómo es el comportamiento de los compañeros, de los superiores cuando hay un hecho particular que amerite un premio o un castigo. ¿Cuándo hay un hecho dentro de la dinámica del trabajo que lleve a un premio o un castigo?

Juanita: ¿Cómo es el reconocimiento o cómo es el trabajo cuando, pues, hay alguna dificultad?

Jeison: Bueno, es que de pronto no he vivido eso. Eh pero de todas maneras no hay, hay determinados espacios, reuniones, determinados equipos, de todas maneras como que se pone sobre la mesa cuando hay una dificultad con alguien y ahí como que se canaliza y también pues no hay ningún inconveniente para resaltar los logros de alguien en público; de pronto a veces si pasan cosas que a veces los demás pasan muy agachados, pasan desapercibidos y de pronto o se le retorna el agradecimiento, pero vuelvo y digo para hablar de un tema negativo y un tema positivo cuando hay que resaltar se resalta.

Luis: Consideras que Comunicación Activa va a permanecer en el mercado muchos años más.

Jeison: Si, si eso considero y justo en este momento y justo después del 2015 con el antecedente que les contaba ahora ya el panorama es otro. Y con las visiones que hay hoy en día o con la visión de los profesionales que hay hoy en día si, y se va a fortalecer inclusive. Eso permanece.

Luis: Como entiendes el concepto de gratuidad y cómo puedes evidenciarlo si lo evidencias en Comunicación Activa.

Jeison: Yo aquí lo he vivido, lo he percibido, lo he padecido, y ve yo no sé cómo responderte esa pregunta y Juanita cierto. Yo aquí soy el contratista más viejo, más viejo en edad y más viejo en tiempo. No mentiras hay otros más viejitos pero yo siempre he hecho aquí las cosas sin esperar nada a cambio, no sé porque pues es cosa mía eso es parte de mi personalidad y también parte de lo que he recibido cierto como les decía al principio yo aquí esto pa todo yo pues no tengo reparo si hay que arreglar un tubo si hay otro arreglo si hay que poner un clavo un tornillo pa las que sea entonces en mi caso personal el concepto de gratuidad lo entiendo en dar sin esperar nada a cambio y lo he vivido, lo he vivido entonces en todos estos 8 años siempre había tenido la intención de estudiar por ejemplo pues un posgrado, pues de profesionalizarme más que estudio? cualquier cosa dónde? En cualquier universidad pero siempre me daba susto porque por ser contratista por mucho altibajos económicos también que hemos tenido pero bueno se llegó 2015 se llegó esta oportunidad se llegó este contrato y una de las prioridades de la empresa fue que yo estudiara entonces pues la gratuidad no significa plata y no significa que plata va y viene si no que alguien es capaz de darte las cosas sin esperar nada a cambio, yo tengo que pagar a matrícula el 11 de diciembre todos los dueños estuvieron en Cali casi todo el mes por una calamidad doméstica yo con mucha pena aunque ya teníamos el negocio planteado hasta el final de la maestría pero con mucha pena porque ese era el día que se cerraban las inscripciones si no me tocaba pagar la multa como 700 mil pesos y yo hablé y me dijeron no si váyase el recurso esta váyase me activaron el cheque y me fui a pagarlo con esa facilidad tan tremenda y yo dije porque pues porque yo mismo me pregunto porque

tan fácil claro ese es el tema de la gratuidad yo sé que o hacen con todo el amor del mundo y el desapego también. Entonces así lo entiendo.

Juanita: una pregunta... ¿hoy cuantas personas hay contratadas?

Jeison: ¿Hoy?

Juanita: bueno porque dijiste que estaban empezando y no había contrato.

Jeison: Si los contratos en fin puedes haber en este momento 3-4 firme pero ese proceso va a comenzar muy pronto porque estamos tramitando una póliza para este contrato grande entonces una vez se tenga esa póliza.

Juanita: pero ese contrato grande es continuar con el que ya venían pues que es por los 5 años que dijiste.

Jeison: Si es continuar es una continuidad de ese pero hubo un cambio, hubo un cambio en unas cláusulas as importantes y eso hay que ya una vez se garantice todo el contrato ya si se inician las contrataciones esa contratación va a ser por ahí alrededor de 20-30 personas.

Luis: En general pues ya me lo mencionaste con la comunidad pero en general consideras que esa relación que has construido con CA te ha permitido cultivar relaciones de amistad más allá del ámbito estrictamente laboral, con los compañeros con los contratistas con las persona pues las persona que te involucras.

Jeison: Si claro yo creo que todo trabajo pues uno termina pasando más tiempo en el trabajo que en la casa, y como les decía ahorita a mí me llaman los compañeros que si voy a estar que necesitan las llaves que necesitan abrir que necesitan cerrar entonces bueno y a partir de ahí se dan las amistades de largo aliento.

Luis: A eso me refería más allá del hecho funcional, o sea, porque uno pasa mucho tiempo en una organización y netamente tiene que estar hablando de cosas de trabajo pero si habláramos un poco de eso como para hablar de una amistad de largo aliento a lo que se refiere consideras que tu vínculo con que la participación en transita de CA te ha permitido hacer bueno amigos.

Jeison: Si, si yo creo que hoy en día mi abanico de amigos me lo ha dado el trabajo y ya los del colegio se fueron los de la universidad pasaron también entonces mis amigos de hoy en día son los de CA no los he probado que tan fuerte pueda ser esa amistad lo probare el día que no esté aquí y a ver con cuales pues tengo contacto pero si y si da uno cuenta y pues si uno comienza hacer amigos y se da cuenta de los gustos y lo que no le gusta a los demás y otra cosa buena es el tema familiar el tema familiar que de pronto no hemos hablado mucho de él y yo por ejemplo menciono el tema de cerrar círculos este personaje que les comente ahorita de la universidad nacional con el que yo trabaje cuando yo lo conocí tenía unos hijos muy pequeños y por ejemplo el hijo mayor de él está trabajando con nosotros, pues yo lo conocí de 7-8 años o póngale 10 y hoy en día es el mensajero de CA, es el mensajero y también está estudiando comunicación, pues hace mensajería

y va aprendiendo y otra arte a dedica como a temas de comunicación entonces es muy bacano porque ver que siempre vamos como los mismo y yo creo que eso también nos lleva a bueno y conozco personas también desde hace ocho años hay una compañera, que la conozco hace ocho años que ha hecho cosas por los laditos y así pero mira que sigue pues como en el barco pues esa como esa metáfora que estamos en un barco y en los momentos duros yo me he visto a punto de saltar pero hay algo que no lo ha dejado saltar del barco entonces aquí vamos y hay relaciones que pues amistades o personas que conozco desde que yo comencé en CA inclusive hay personas con las que trabaje en la vía distribuidora cuando fui primíparo primíparo y todavía pregunto por ella y ella pregunta por nosotros y sabemos en qué va su vida y he escuchado que apenas se tenga la oportunidad vuelve a Comunicación Activa.

Luis: Hay una pregunta que te quiero hacer frente a algo que ya medio mencionaste frente al tema de los contratistas que continúan. Sientes que hay momentos en los cuales dentro de no solamente pues digamos siempre hablando.... Obviamente de los trabajadores porque es como tu dinámica más común pero también con lo que tiene que ver en la relación con los demás en los cuales dentro de esa relación que hay en CA con ellos por la función que tiene que cumplir las personas estén dispuesta a dar más de lo que se espera de ellas siempre sobre este ámbito de... o como percibes eso de pronto en...

Jeison: Yo creo que si siempre están dispuestas a dar más a mí el tema de trabajar de ser capaz de trabajar sin contrato es muy teso y no todo el mundo lo hace yo por ejemplo lo hago pero muchas personas están dispuestas a no vamos hacer cosas mientras sale ya sale la cláusula, sale la póliza y se firma, y lo hacen pues aquí vienen personas y se reúnen sin ningún tipo de contrato

Luis: ¿Y sientes que lo hacen por conservar el trabajo o hay algo más?

Jeison: En parte por conservar el trabajo obviamente pues como por demostrar pues interés pero no también por amor pero uno no sabe amor a que pues si como por devolver algo y yo creo que es eso es aquí irradia algo y es lo que trae la gente a estar aquí y a permanecer a parte del tipo de relación pues que tenga

Luis: Ok. Hay algo más que nos quieras contar que no te hayamos preguntado...

Jeison: Si hay cosas bien bacanas que suceden aquí por ejemplo el tinto es algo muy particular el tinto aquí lo llamamos el rincón del tinto aquí casi todos tomamos tinto y casi ninguno fuma pues solo una sola persona pero aquí el que llega ofrece tinto y va y sabe dónde buscar, donde encuentra el tinto a los que nos gusta el tinto pues sabe dónde lo encuentra a quienes nos gusta como lo prepara y a quien le trae, desde el gerente hasta el mensajero todos preparamos café. Otra cosa otra cosa que se ha venido como quedando pues o haciendo historia es el tema de los cumpleaños una cita en whatsapp y llegan los que puedan y se celebran los cumpleaños con una torta y se hace una bombita y ya.

Luis: Pero aquí en la empresa.

Jeison: Aquí, de hecho por ahí tenemos un cartel con cumpleaños entonces eso es bacano porque es una empresa de contratistas donde no tienen amarrado a nadie pero sin embargo todos llegamos o llegamos una gran mayoría entonces se ponen bombas se hace la tortica se canta el cumpleaños se hace la recocha y ya, hay espacio que también ha promovido CA y espacios de cuento espacios de cuento eso es importante también, espacios de cuento espacios de reunión entonces creo que fue por septiembre que viajamos todos de paseo en diciembre hicimos una reunioncita en el patio cervecita con empanadas y llegan los que alcanzan a llegar y recochamos un rato entonces de pronto ese cara a cara también es aparte de lo laboral hace falta y de alguna manera también es una forma de retener la gente y retener las relaciones pero son cosas muy informales cierto porque en este momento justo esta como estructurando lo del sistema, lo del sistema de gestión de calidad el sistema de gestión humana y todo eso pero eso va a millón aquí los temas van a millones eso es una particularidad de CA aquí estaba el jefe sentado conversando un tema de negocios pero él se puede quedar tranquilamente hasta las 12 del día tranquilamente se queda entonces así es todo menos la facturación, la facturación si es como en todas partes pero mira pues es esa manera de hacer empresa de alguna manera y la misma sede que se comparte he escuchado pues que nació con ese fin es una casa donde el primer piso hay tecnología ingenieros de sistemas y estudio de fotografía pero nació con ese fin de ser una comunidad y que todos aportaran en lo económico y en lo personal y en lo profesional.

Luis: Quería hacer una última pregunta hemos hablado del tema de las relaciones y espero que no sea por la intensión de la investigación si no que sale muy en evidencia que es un factor muy importante dentro de CA la forma en la que se da las relaciones entre las personas con la comunidad como mencionabas todo. La gerencia consideras que hace algo que elementos tu puedes visualizar. Que conoces desde la gerencia como una acción intencionada a que esa relación se promueva y se visibilicen.

Jeison: eso es intencionado también si claro no creo que salga así pues como de digamos en un mundo de fantasía y todos nos queremos, esos espacios de encuentros, eso alguna manera es promovido eso es intencionado y dirigido; claro una manera también de conservar el negocio y el bienestar dentro de la empresa y las relaciones cierto que todo sea como sano pero eso empatándolo con lo que decía ahorita ya hace parte como del ser el ser de CA ahí estamos preparando un cumpleaños ara el jueves por ejemplo ya saben que esas cosas por más intencionadas que sean no parecen entonces todos los convocan y todos participamos.

Luis: Gracias Jeison por el tiempo y todo lo compartido.

Jeison: No muchas gracias a ustedes no sé si le sirva.

ANEXO 3. Toma de Notas Grupo Focal.

Fecha: Mayo 3 2017.

Participantes:

- Gladys Lopez, socióloga
- Victoria Gonzalez, administradora de negocios
- Ana María Osorio, socióloga
- Claudia Osorno, sicóloga

Todas ellas vinculadas laboralmente con la organización por más de 2 años.

Toma de notas:

Al preguntar por una palabra que identifique la empresa, la primera que habla menciona confianza y los demás asienten. Autogestión sale como segunda palabra y luego camaradería y compañerismo. Claudia Osorno explica su interpretación de compañerismo así:

“Compañerismo: partiendo del nivel de confianza que se va creando se va construyendo un sentido de compañerismo de un nivel tan alto que en mi vasta experiencia laboral que ha incluido el tránsito por muchas empresas, no había visto antes.

Aquí cada uno tiene un rol y no quiere decir que con este sentido de compañerismo estos roles se disuelvan. El respeto humano no está asociado a un nivel de jerarquía sino a la individualidad misma de los miembros del equipo independiente de su rol o función específica.”

Ana María Osorio amplía su apreciación indicando que en Comunicación Activa encuentra: apoyo mutuo, ante experiencias diversas; relaciones de enriquecimiento y no de rivalidad.

Entre los equipos se ayudan así no sea lo que se les está pidiendo desde arriba, primando el interés por el otro y por lo común. “A diferencia de una empresa normal, donde cada quien tiene sus funciones y responde por lo que específicamente se le ha pedido, en Comunicación Activa siempre estamos buscando como no saturar ni concentrar todas las responsabilidades en una sola persona, sino irnos colaborando desde la disponibilidad que cada uno tiene.

Sienten que hay respaldo de parte de sus compañeros para el cumplimiento de las tareas del día a día y dicen: Nosotros partimos de una premisa "vamos a ser solidarios con el resto de personas" y tratamos de sacar adelante nuestros procesos, pero trabajamos entre todos para que lo podamos sacar de la mejor manera posible. El organigrama de la empresa es completamente horizontal y trabajan por proyectos, es decir, equipos de trabajo. Además expresan una gran empatía entre compañeros, la dificultad de uno es la dificultad de todos, hay apoyo mutuo, se complementan.

Reconocen que en Comunicación Activa prevalece una cultura organizacional que privilegia la cooperación sobre la competición lo cual contrasta con las empresas tradicionales.

Buscan permanentemente la armonía y el equilibrio en cargas laborales y la colaboración recíproca incluso con miembros de otros grupos de trabajo poniendo a disposición las propias experticias. Mencionan la solidaridad de compartir y enseñar las destrezas.

Se refieren a un caso del pasado en el que la empresa no tenía lo suficiente para pagar los salarios, los contratistas aceptaron la opción de bajar sus salarios para poder trabajar más tiempo en la empresa y de esta manera contribuir para la superación de la crisis financiera que se afrontaba. Lo explica Gladys con las siguientes palabras: “ciertas actitudes solo se dan cuando existe un sentido de corresponsabilidad con la empresa de modo que se la empresa pueda subsistir incluso cuando esto implica un esfuerzo adicional de parte de los empleados”.

Valoran de los socios: apoyo en aprendizaje, en oportunidades que se le dan a diferentes perfiles. Priorizar la actitud de las personas y las ganas de aprender. Buscan un perfil de contratistas que se caracterice por tener iniciativa.

Los gerentes dicen que los errores no son para juzgar sino que son equivocaciones que se trabajan. Le dan importancia a aprender del error y la experiencia.

Ante las actuaciones inapropiadas por parte de los empleados, la gerencia primero busca una corrección fraternal.

Mencionan que se pueden mostrar tal y como son porque hay confianza. La sinceridad prevalece. Existe un ambiente de aprendizaje permanente.

Durante esta reunión se observa que cada uno cuando habla inicia destacando y valorando la opinión o las opiniones anteriores.

Se asignan grandes responsabilidades desde el inicio de su trabajo en Comunicación Activa.

Hay beneficios en la empresa que no se pagan con plata., va más allá del sueldo. Mencionan la palabra gratuidad. Sienten un vínculo muy estrecho con la empresa.

Por más que haya exigencias en el mercado y en los clientes, la prioridad siempre será el bienestar de los empleados y mantener una cultura organizacional basada en relaciones. Es decir, se debe ser competitivo en el mercado, mejorar la calidad del producto o servicio prestado pero no a costa de cambiar lo que los hace únicos como empresa. Cada trabajo individual es muy valorado.

Reconocen como una contribución directa de parte de los gerentes a para la creación de un clima de confianza y mutuo aprendizaje se da en el momento en el que los trabajadores cometen errores

en su trabajo: a diferencia de lo que sucede en otra empresa, un error no necesariamente está relacionado de forma directa con una amenaza de despido, en este caso se usan esos errores como parte de una curva de aprendizaje y una invitación a mejorar la gestión a partir de lo aprendido. “Esto es tremendamente valioso para mí pero sobre todo para quienes están comenzando su carrera profesional” afirma Claudia O.

Los aprendizajes a partir de los errores se dan de una forma muy fluida y rápida como fruto de la confianza y la transparencia.

Este clima de confianza permite también que las personas sientan la libertad para expresar cuando tienen dificultades para resolver alguna de las tareas asignadas por falta de conocimientos puntuales claves para el desarrollo de las mismas.

¿Qué tiene su cultura organizacional? Tranquilidad, valoran tu trabajo, flexibilidad en el tiempo y los lugares, ambiente armónico, la posibilidad de estudiar.

Trabajando en la empresa se tienen espacios personales adicionales. Despertarse y decir “yo quiero ir a trabajar”. La energía es muy liviana y se irradia en lo personal. Dicen que lo más rico es poderse mostrar tal y como son, no sienten que tienen que vender una imagen.

En esta empresa se encuentra un salario emocional muy alto.

Encuentran en esta empresa: Tranquilidad, que no tiene precio. En empresas grandes se hace algo y no se nota, en una pequeña se nota y se valora. Ambiente armónico en términos de que las relaciones son muy cheveres: se celebran los cumpleaños, la navidad... Son momentos enriquecedores, más de los que he vivido en otros lugares. Emocionalmente y físicamente se siente uno liviano y eso te da un estado emocional bacano y una calidad de vida mucho mejor. Tenemos un trabajo pero a la par seguimos con nuestro proceso de realización personal. Persecución de la integralidad.

Lo mejor de trabajar aquí es que me puedo mostrar tal y como soy. No necesito mostrar ante mis colaboradores una jerarquía particular que me haga ver superior a ellos o "cañar" delante del gerente y puedo decirle francamente esto lo sé hacer y esto no ... Aquí puedes trabajar sin guardar una imagen sin pensar que de esto depende tu puesto

Los gerentes tratan que las personas crezcan desde adentro, que puedan hacer carrera.

Trabajan también en compañerismo con sus proveedores y clientes. Sienten que son sus aliados más que otros con los que tienen transacciones.

Han hecho evaluaciones colectivas e individuales sobre lo que se vive en la empresa y han resultado conclusiones muy interesantes. Entre ellas, el reconocimiento del hecho que las relaciones interpersonales hacen la diferencia en esta empresa.

Esta misma situación la reconocen las familias de los empleados de quienes escuchan que reconocen que ellos tienen un trabajo que los hace felices.

Disfrutan la celebración de los cumpleaños a los compañeros, los algo navideños, en general el compartir con el otro. Como espacios para fortalecer las relaciones existentes entre los miembros del equipo de trabajo.

Riesgo de dependencia a pocos clientes. Esperan que el gerente busque opciones de otros clientes. Por ejemplo su equipo de trabajo tomó la iniciativa de respaldarlo en otras funciones para que se liberara de carga y se pudiera enfocar en asuntos más estratégicos o esa búsqueda de clientes. Ante esta situación comparten una experiencia reciente en la que el equipo de coordinadores decide por iniciativa propia mejorar el proceso de depuración y control de calidad de las entregas con el fin de descargar parte de estas tareas que hoy están en manos del gerente y que le restan tiempo disponible para dedicarse a tareas más estratégicas enfocadas a labores gerenciales y de gestión de recursos.

No obstante querer llegar a los índices elevados de calidad según los estándares de calidad, de parte de los directivos se ha dicho siempre de la importancia de trabajar con los estándares sin convertirse en esclavos de ellos.

Creamos esta empresa pero no para que se trabaje con miedo. Hay que darlo todo y eso tiene que reflejarse en los frutos del trabajo sin que se llegue al hecho de trabajar en función del miedo.

También en la organización vivimos momentos de mucho estrés. Pero en esos momentos la misma organización nos recuerda "ustedes trabajan para comunicación activa y el estrés y la presión de nuestro cliente no te lo debes traer para acá".

¿El enfoque de las relaciones es consecuencia de la gerencia? Si. De hecho los gerentes dicen que cuando decidieron crear empresa se propusieron crear este estilo de empresa. No es algo que se dio en esta empresa no fue fruto de la casualidad sino que se lo propusieron así.

ANEXO 4. Toma de Notas Entrevista a profundidad gerentes.

Fecha: Mayo 5 2017.

Entrevistados: Yamileth y Vicente.

Toma de notas:

Se evidencia que los gerentes no reconocen su empresa privada como una Empresa Social, para ellos es nuevo el término como tal. Una vez se les explica, entiende que si son una Empresa Social. El espíritu de una empresa de Economía de Comunción básicamente corresponde al de la Empresa Social.

Trabajan con contratistas y empleados con un sentido de justicia, sentido ideal de hacer las cosas, si no se tiene, no se llega al resultado económico. La lógica del proceso en esta empresa primero se da la parte social, relaciones construidas sobre unos mínimos de valores y luego ser sostenibles económicamente en el tiempo y abrirse un espacio en el mercado.

En el camino fueron entendiendo que la calidad de las relaciones era el verdadero patrimonio de la empresa. Sin las buenas relaciones no hay clientes, no hay proveedores, no hay buenos empleados.

Ayudan a transformar a los clientes la visión sobre el otro.

Reenfoco por los 15 años de la empresa surgió un argumento: apoyar al otro en el mejoramiento de sus modelos de gestión social y ambiental, nicho donde nacieron y se sienten cómodos. Forma de expandir el impacto social de la empresa al hacerlo extensivo a sus clientes, los incitan a repensar la forma como hacen las cosas.

Nacieron enfocados en lo que en su momento se llamó comunicación para el desarrollo, hoy entendido como comunicación para la transformación social.

Parten que las relaciones son entre pares, diálogo de saberes entre los involucrados para que cada uno aporte desde lo que sabe. Desde el comienzo la base de la empresa fue relacional hacia adentro o hacia afuera de sus grupos de interés. Inició muy idealista, romántica y se fue ajustando a la realidad sin perder su propósito.

El trato hacia los trabajadores es primordial, sin que exista discriminación hacia ellos, respetar las visiones de cada uno.

Una relación es aquella donde el otro puede ser y contribuir a que yo sea, a que la empresa sea, a que el cliente sea. Que las distintas partes puedan cumplir su vocación.

Antes de ser empresa de Economía de Comunción, empieza un proceso de acercamiento al concepto de fraternidad y reciprocidad, que tienen una fuente común que es el evangelio.

Contando la historia se evidencia que, a pesar que siempre han tenido como propósito el enfoque de las relaciones, solo en los últimos tiempos apareció la reflexividad en todo su proceso, se

hicieron conscientes de la importancia de la coherencia hacia adentro y hacia afuera en el tema de las relaciones. Hace unos años, se viene haciendo un trabajo más consciente en la que todos los participantes pueden ser, no hay arriba y abajo, hay otro...

Es exitoso el modelo de empresa en cuanto cada uno logre mejorar sus relaciones, enriquecer su vida a partir de las relaciones. Relaciones de amistad en los compañeros de trabajo es un ejemplo de las condiciones que se generan en la empresa.

La propuesta que hacen ellos desde la gerencia, no homogeniza.

Es exitosa en la medida en que cada uno logra encontrar su punto en la empresa, su manera de ser y hacer dentro de la empresa. La relación es sujeto-sujeto, en el mismo plano. El enriquecimiento de las partes a partir de la relación con el otro.

La cultura organizacional que se vive al interior de la empresa de privilegiar las relaciones es una propuesta que hace la dirección y ellos, en su libertad, adhieren. Al otro no se le obliga a las relaciones.

Destacan que viven en primera persona eso que tanto idealizan, es decir, dan el ejemplo de coherencia. Siempre desde el respeto por el ser del otro. Se trata a los demás como se quiere ser tratado.

Hay una construcción de una cultura que parte desde el mismo propósito misional de la organización.

Los espacios que permiten que existan (dan el tiempo laboral) para el compartir. Ejemplo: cumpleaños entre compañeros, reuniones esporádicas para almorzar, tomar el algo, novenas navideñas, bienvenidas y despedidas. Siempre encuentran buenos pretextos para relacionarse.

Otra acción: la posibilidad que da la dirección que frente al error, la persona lo pueda asumir. No es fácil que empelados que vengan de otras empresas se adapten a este modelo de trabajo, quieren que la gerencia sea más radical en ese sentido.

Como dirección, se le hace una propuesta a esa comunidad que es la empresa.

Han descubierto que no todo el mundo es para todo, que hay perfiles. Hay algunos con una afinidad con lo colaborativo, lo fraterno, lo relacional y que las veces en el que al proceso de selección llega una persona que eso no le gusta, dan un paso al costado.

Hay unos que adhieren y otros que no solo adhieren la cultura de la empresa sino que reproducen los elementos de la cultura.

Acción: encontrar personas afines a la propuesta cultural desde el mismo proceso de selección. Se apoyan mucho en referidos, la fianza entre las partes es el tercero, permite fortalecer la confianza.

La empresa debe ser siempre una generadora de oportunidades que no siempre está traducido en dinero.

Significado de:

- Transparencia: lo que ves es lo que hay. No hay nada oculto. Las puertas están abiertas.
- Gobernanza: Autoridad. Cómo se gestiona la empresa y aún más, a las personas.