



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Seminario de Integración y Aplicación
2º Cuatrimestre 2010

¿Es el proyecto de Economía de Comunión capaz de producir el cambio social prometido?

Puesta a prueba en la realidad Argentina de una propuesta de economía
alternativa que crece en el mundo.

Alumno: Caravaggio, Leonardo Andrés

Registro: 844.232 **DNI:** 31.835.694

E-mail: caravaggio@gmail.com

Capacidad analítica. Nota: _____

Proceso de investigación. Nota: _____

Prof. Tutor: Mg. Ruiz, Julio A.

Firma del Tutor: _____

Aclaración: _____

Metodología. Nota: _____

Prof. a cargo del curso del SIyA. Carrera de Economía.

*“A diferencia de la economía consumista,
que se basa en la cultura del tener,
la economía de comunión es
la **economía del dar**.*

*Esto puede parecer difícil, arduo, heroico.
Pero no es tal porque el hombre
hecho a **imagen de Dios**, que es Amor,
encuentra su propia realización
precisamente en el amar, en el dar.*

*Esta aspiración
está en lo profundo de su ser,
más allá de que sea creyente o no.*

*Y justamente en esta constatación,
corroborada por nuestra experiencia,
se basa la esperanza de una difusión
universal de la **economía de comunión**.”*

Chiara Lubich

Índice

Resúmenes	7
Abreviaturas.....	13
1. Introducción.....	15
1.1 La historia del proyecto de Economía de Comunión.....	15
1.2 Economía de Comunión en Argentina	16
1.3 Los alcances de este trabajo	17
1.4 Un modelo de gestión diferente	18
2. La eficiencia social de los equilibrios.....	23
2.1 Economía de Comunión y Teoría de Juegos	23
2.2 Reciprocidad y Teoría de Juegos	27
2.3 Reciprocidad incondicional	31
2.4 Otras estrategias de reciprocidad	34
3. Un estudio de caso: La empresa Boomerang Viajes.....	37
3.1 Boomerang Viajes y Economía de Comunión.....	37
3.2 La respuesta de terceros en reciprocidad a la propia acción	39
3.3 Boomerang Viajes y la reciprocidad incondicional	41
3.4 Alcanzando equilibrios sociales más eficientes	43
4. Conclusiones	45
Anexo I.....	49
Bibliografía.....	51
Agradecimientos	55

Resumen: El alcance de este documento es el de presentar y evaluar el proyecto de Economía de Comunión en la Argentina. Se pondrá a prueba la hipótesis de que “la empresa de Economía de Comunión tiene la capacidad de influenciar, mediante la propia acción, en decisiones de terceros generando equilibrios socialmente más eficientes”. Para esto será necesario conocer de cerca las experiencias de empresas que llevan un tiempo desarrollandose en el mercado local respondiendo a los criterios que el proyecto propone. Finalmente se presentará como caso de estudio a la empresa “Boomerang Viajes”.

Palabras Clave: Economía de Comunión, Teoría de Juegos, Homo reciprocans, Óptimo social (JEL D21, D22, D63, L14, L21)

Abstract: The scope of this paper is to present and evaluate the Economy of Communion project in Argentina. The hypothesis tested will be that “the company of Economy of Comunion is able to influence, through its own actions, other’s decisions, producing socially more efficient equilibriums”. To do this it will be necessary to know the experiences from companies who have been for many years in the local market responding to the criteria of this project. Finally, the company “Boomerang Viajes” will be presented as a case of study.

Keywords: Economy of Comunion, Game Theory, Homo reciprocans, Social optimum (JEL D21, D22, D63, L14, L21)

Astratto: Lo scopo di questo documento è presentare e valutare il progetto di Economia di Comunione in Argentina. L'ipotesi che sarà testato è: "L'Economia di Comunione ha la capacità di influenzare, per mezzo di la propria azione, nelle decisioni degli altri, creando equilibri socialmente più efficienti." Per questo dobbiamo esaminare in dettaglio l'esperienza delle compagnie che sono state nel mercato locale, e che rispondono ai criteri che sono stati proposti per questo progetto. Finalmente, la società "Boomerang Viajes" sarà considerata come un caso di studio.

Parole chiave: Economia di comunione, Teoria dei giochi, Homo reciprocans, sociale ottimale (JEL D21, D22, D63, L14, L21)

Abreviaturas:

EdC: Economía de Comunión

RSE: Responsabilidad Social Empresaria

S.A.: Sociedad Anónima

TS: Turismo Solidario

O.N.G.: Organización No Gubernamental

AMU: Acción por un Mundo Unido

1. Introducción

“La Economía de Comunión nació para llegar un día a dar este ejemplo: un pueblo donde no hay indigentes, donde no hay pobres.”¹

1.1 La historia del proyecto de Economía de Comunión

Luego del colapso económico soviético y la caída del muro de Berlín, la alternativa capitalista y el libre comercio se mostraban como el camino a seguir en términos económicos. Veinte años después, con el crack financiero de la actual crisis internacional nos preguntamos cuál es la alternativa a este sistema que tampoco supo dar respuesta al desarrollo de la humanidad. Surge entonces la necesidad de una manera distinta de hacer economía. Así lo demuestra, por ejemplo, la expansión de las experiencias (especialmente en Europa) de la responsabilidad social empresarial (RSE)². Esta iniciativa se ha desarrollado mucho y ha modificado ciertas formas del desarrollo económico. Sin embargo muchas veces se ven carentes de un sustento teórico, o un motivo más sólido por el cual ser socialmente responsables. Distinto es el caso de la propuesta económica que se intenta abordar en este trabajo, la Economía de Comunión³ la cuál surge como expresión económica de una cultura distinta. Esta propuesta no solo es parte del desarrollo de esta cultura sino que también da respuesta a la coyuntura económica actual, al menos así se puede interpretar su actual crecimiento y expansión. Una propuesta social y ambientalmente responsable, que en teoría tiene la capacidad de generar un cambio cultural y redistribuir la riqueza. Con empresarios innovativos, al estilo Schumpeteriano⁴, pero capaces de desarrollar las capacidades de las personas que los rodean, como aconsejaría Amartya Sen⁵.

El proyecto de EdC nace en el año 1991 de la mano de Chiara Lubich⁶ y en el seno del movimiento de los Focolares⁷. Si bien fue en ese momento presentado como una respuesta concreta al problema social de Brasil, el proyecto se extendió rápidamente por todo el mundo. La EdC es una invitación a empresas ya existentes y a empresas por nacer a desarrollarse buscando el beneficio económico, pero también la “comunidad” con las personas que rodean a la empresa, ocupándose especialmente de los más necesitados. El proyecto es revolucionario en la manera de entender la economía, ya que intenta desarrollar

¹ Lubich, Chiara. “Economía de comunión. Historia y profecía” (2007) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva. Pág. 69 Praga 30 de Abril de 2001.

² Ver “Resolución del Parlamento Europeo”, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación. Disponible en www.europarl.europa.eu (acceso septiembre 22, 2010)

³ En adelante se hará referencia al término “Economía de Comunión” por su sigla EdC.

⁴ Schumpeter, Joseph A. “Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico” (1944) Fondo de Cultura Económica.

⁵ Sen, Amartya. “Los bienes y la gente” (1983) Comercio Exterior Vol.33. 12 de diciembre de 1983 pp.1115-1123.

⁶ Fundadora del movimiento de los Focolares. Entre otras distinciones ha obtenido 15 doctorados honoris causa incluyendo el doctorado interdisciplinario de las 13 facultades de la Universidad de Buenos Aires.

⁷ Movimiento ecuménico presente en 182 países. www.focolare.org

esta cultura desde la que nace, la “cultura del dar”⁸. Es una propuesta concreta para el modo de organización de las empresas que rápidamente consigue cientos de empresarios adherentes. Al cabo de un año del discurso con el que Chiara Lubich presenta la EdC ya se habían sumado al proyecto, principalmente en Brasil, doscientas treinta empresas y se había conformado un primer polo industrial a las afueras de la ciudad de San Pablo. Hoy en día existen más de setecientas empresas adheridas al proyecto⁹, de los más diversos rubros y tamaños, presentes en los cinco continentes. Y ya son nueve los polos industriales. Si bien el proyecto es social y solidario, entiende perfectamente que la empresa debe ser económicamente rentable, con lo que se propone como objetivo ser autosustentable y que tenga además la capacidad de crecer. Pero entendiendo que para crecer también es necesario que lo hagan los empleados de la empresa, y toda la sociedad en la que la empresa está inserta. *“La EdC es por naturaleza una economía popular, fraterna, de reciprocidad; no es, lo repetimos muchas veces, un proyecto dirigido solamente a los empresarios ni a los dirigentes, sino una propuesta vital destinada a todas las figuras de la vida económica, desde los trabajadores a los consumidores, para dar vida a nuevas organizaciones marcadas por la comunión.”*¹⁰ A las empresas se les propone una tripartición de las ganancias, de modo que sean destinadas: al crecimiento de la empresa, a ayudar a personas indigentes a salir de su situación, y a la difusión de la cultura del dar, dando igual importancia a los tres objetivos¹¹. De este modo el desarrollo de la sociedad y la justa distribución de la riqueza no se darían por medio de un estado centralizador del proceso económico, como en la experiencia comunista; ni tampoco por el libre juego del mercado, como propone el *laissez faire*, sino por la búsqueda de la comunión.

Con posterioridad al desarrollo empresarial, investigadores de distintos ámbitos de la ciencia se interesaron por el fenómeno que continuaba expandiéndose. Aparecen entonces los primeros desarrollos teóricos en los campos de la economía, sociología, psicología, ética, administración de empresas, relaciones del trabajo, y otros. Hasta la actualidad se ha publicado una amplia bibliografía traducida a varios idiomas, tanto específica de EdC¹², como del marco teórico que la sustenta¹³, y diversas tesis de graduación tanto de cursos de grado como de posgrado e incluso algunas a nivel de doctorado. Sin embargo en Argentina el desarrollo teórico recién comienza, solo se ha podido tener acceso, para este trabajo, a cinco tesis de grado de las cuales ninguna intenta abordar el tema de la real capacidad del proyecto de generar una nueva cultura.

1.2 Economía de Comunión en Argentina

El proyecto en Argentina comienza a dar los primeros pasos apenas dos meses después de su presentación en Brasil. El apoyo a la propuesta, por parte de los adherentes al movimiento en Argentina, es inmediato. Y luego, unos meses después, con el aporte de cientos de ellos se logra comprar un terrero en O'Higgins, provincia de Buenos Aires, donde se pone en funcionamiento un polo industrial, uno de los primeros del mundo, al que se

⁸ Quartana, P; Sorgi, T; Araujo, V; Gui, B; Ferrucci, A. “Economía de Comunión. Propuestas y reflexiones para una cultura del dar” (1992) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva. Pág. 31-32

⁹ 761 de acuerdo a Bruni, Luigino (comp.) “Humanizar la economía. Reflexiones sobre la Economía de Comunión” (2006) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva. Pág. 157

¹⁰ Bruni, Luigino; Calvo, Cristina. “El precio de la gratuidad. Nuevos horizontes en la práctica económica”. (2008) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva. Pág. 24

¹¹ Cf. Lubich (2007) Op. Cit. Pág. 13

¹² Ver por ejemplo: Quartana, P; Sorgi, T; Araujo, V; Gui, B; Ferrucci, A (1992) Op. Cit., y también Lubich (2007) Op. Cit.

¹³ Ver por ejemplo: Bruni, L. (comp) (2006) Op. Cit., Bruni, L; Calvo, C. (2008) Op. Cit., y también: Bruni, Luigino; Zamagni, Stefano (comp.) “Persona y comunión” (2009) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva.

bautiza como “Polo Solidaridad”. Allí hoy en día están radicadas siete empresas¹⁴, entre las cuales se encuentra UNIDESA S.A. (acrónimo de “Unidad y Desarrollo Sociedad Anónima”) que es la propietaria de las treinta y cuatro hectáreas de tierra donde funciona el polo. Esta empresa se gestó con un ideario muy inclusivo, intentando que todos puedan participar de la misma, con acciones de valor nominal bajo, para que cualquiera que quisiera pudiera participar de la misma con un pequeño capital. En 1995 se comenzó a construir la infraestructura para permitir a las personas que adhieren al proyecto vivir en el polo y así facilitar la instalación de las empresas en el mismo. Con el tiempo se fueron construyendo las calles, se realizó el tendido eléctrico, se construyó la red de agua potable (interna) y se contrató el servicio telefónico. Hoy ya hay varias casas construidas además de las empresas que allí funcionan. Sin embargo todavía para ninguna empresa es redituable económicamente establecerse en el polo. Las empresas lo hacen porque creen en el futuro del proyecto y porque ven al polo como una posibilidad de mostrar a otros esta nueva forma de hacer economía. En este sentido las empresas allí radicadas no son las únicas beneficiarias del polo, sino de algún modo, todas las que participan del proyecto de EdC. El Polo Solidaridad funciona como difusor de la cultura, y es la expresión más visible del proyecto en Argentina. Existe, por ejemplo, una exposición permanente ubicada en el Polo Solidaridad que recibe alrededor de tres mil visitantes por año, que llegan interesados por esta manifestación concreta del deseo de algunos empresarios por hacer una economía distinta. Cada uno de los polos industriales de EdC conserva como rasgo particular las características del lugar donde está emplazado, en este caso el Polo Solidaridad, es marcadamente agrícola. Una de las empresas allí instaladas es la cultivadora Primicias, que cultiva seis hectáreas a cielo abierto, tres hectáreas bajo invernadero, y produce doscientas cincuenta toneladas de hortalizas y ochenta toneladas de verdura de hoja por año.

En todo el país la cantidad de empresas asciende a más de ochenta, muchas de las cuales nacieron en adhesión al proyecto y otras han modificado su estructura preexistente para adaptarla a los términos de la EdC. Participan empresas de variados ámbitos y tamaños, tanto del sector primario como así también industrias y prestadoras de servicios. Estudios de arquitectura, consultoras económicas, estudios contables, restaurantes, explotaciones agropecuarias, producción de alimentos, criaderos de ganado, establecimientos de apicultura, imprentas, empresas de desinfección y control de plagas, establecimientos metalúrgicos y otras. Los empresarios de EdC en Argentina se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias y sostenerse en la adhesión al proyecto.

1.3 Los alcances de este trabajo

Dado que la propuesta se vincula con el cambio cultural este análisis se planteará abordar la siguiente pregunta: ¿Es el proyecto de Economía de Comunidad capaz de producir el cambio social prometido? Se pondrá a prueba entonces la capacidad de la empresa de EdC de ser germen de la cultura del dar. En la teoría el proyecto es esperanzador, pero ¿es realmente un proyecto transformador de la cultura? ¿No es una contradicción responsabilidad social y eficiencia económica? ¿Logran los empresarios llevar a la práctica los ideales de la EdC? Se planteará la siguiente hipótesis de trabajo: *“la empresa de Economía de Comunidad tiene la capacidad de influenciar, mediante la propia acción, en decisiones de terceros generando equilibrios socialmente más eficientes”* y se intentará demostrarla conociendo más de cerca el funcionamiento de la empresa de EdC.

A lo largo del trabajo se dará por sentado que el proyecto es sostenible, tanto a nivel global como para el caso particular de Argentina, esto se hará así porque hace ya casi veinte años que se lanzó la iniciativa y cada vez más empresas participan del proyecto y estas empresas logran sostenerse en el mercado y aún más, crecen. No se mirará entonces los balances

¹⁴ Los datos de este punto fueron obtenidos de la página oficial de EdC: www.edc-online.org

contables de las empresas sino su capacidad de transformar la realidad a su alrededor. En este sentido se dará importancia a la experiencia y al desarrollo a nivel microeconómico. Esto no quiere decir que la pregunta por la sostenibilidad del proyecto no sea interesante, sino simplemente que queda por fuera de los alcances de este trabajo. Más específicamente, esta investigación se centrará en las empresas que participan del proyecto en Argentina, poniendo especial énfasis en las radicadas en la Provincia de Buenos Aires¹⁵, incluyendo como estudio de caso particular a la empresa “Boomerang Viajes”. Se indagará los beneficios (no económicos) que la empresa de EdC ofrece a sus miembros (dueños y empleados) y a la sociedad en su conjunto, comenzando por los más cercanos (clientes, proveedores y otros). Se recogerán para esto experiencias de las empresas que comparten la propuesta, buscando que las mismas sean lo más marcadamente concretas y capaces de demostrar la capacidad real de transformación a su alrededor que sea posible. Sin abandonar el aspecto teórico, pero teniendo en cuenta que muchos de estos proyectos que en la teoría plantean mejoras sociales terminan fracasando en la práctica.

El objetivo general será entonces:

- Poner a prueba el potencial transformador de la empresa de EdC.

Y los objetivos específicos:

- Identificar los elementos que diferencian a la empresa de EdC y que le permiten ser generadora de una nueva cultura.
- Listar experiencias concretas que den cuenta de la capacidad de la empresa de EdC de generar “cultura del dar” en otros y como eso genera conductas recíprocas.
- Describir la experiencia, aprendizaje y progreso que se haya podido llevar adelante desde la incorporación al proyecto, teniendo en cuenta el valor humano de sus empleados, y en la relación con sus clientes y proveedores.

La investigación será entonces de carácter cualitativo, cuasi experimental. De índole marcadamente microeconómica. Y para llevarla adelante se realizará un trabajo de campo, entrevistando directamente a los empresarios de EdC. Será necesario describir además los costos y oportunidades que implica la participación en el proyecto de EdC.

La investigación estará, de esta forma, orientada por las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento que ofrece la EdC para la sociedad? Es decir: ¿Qué externalidades positivas genera al conjunto de la sociedad una empresa de EdC? Esto implica describir los efectos favorables que genera en la sociedad el desempeño de las empresas que adoptan para sí la propuesta de EdC.

1.4 Un modelo de gestión diferente

La propuesta de EdC tiene como rasgo que la distingue la distribución de ganancias que las empresas realizan. Sin embargo esto no alcanza para describir acabadamente al proyecto, ya que la EdC propone también un modelo de gestión diferente de la empresa. Y más aún, el proyecto no concluye con las decisiones de la empresa y los empresarios sino que es una propuesta vital para todos. Esto quiere decir entonces que la empresa por entero es

¹⁵ Para una investigación sobre la capacidad de transformación a nivel global de la EdC se recomienda el “Informe sobre el destino de las ayudas EdC 2008, elaborado por la secretaría Internacional de la Economía de Comunión. Mayo 2008” o los numerosos testimonios publicados en la revista “Economía de Comunión. Una nueva Cultura”.

gestionada de una nueva forma. El empresario primero, y todos después, buscan en cada decisión la comunión. Esto es lo que lleva *a posteriori* a la empresa a ser socialmente responsable, a cuidar el medio ambiente, a respetar a los empleados, a valorar los tiempos de trabajo, a mantenerse dentro del marco de la legalidad y a distribuir las ganancias. La propuesta no es generar ganancias “a como dé lugar” para después distribuirlas, ni tampoco “dar una imagen” de responsabilidad social.

Puede pensarse a las empresas que buscan ser socialmente responsables respondiendo a alguno de los criterios de la siguiente tipología¹⁶: En primer lugar algunas empresas buscan ser socialmente responsables, no por iniciativa propia, sino bajo una presión impuesta por la sociedad, o por medio de la política. O incluso, por mero cálculo económico, dado que ser socialmente responsables puede ser un costo ineludible para poder participar de determinado mercado. Este tipo de empresas actúan de esta manera sólo en el contexto histórico geográfico en el que están insertas, y dejarían de hacerlo si la presión exterior menguara. Un segundo tipo de empresa, es el que usa a la RSE como un medio de marketing. Dado que la responsabilidad social es bien vista, responder a determinados criterios puede hacer a la empresa aumentar las ventas. En este caso, a diferencia del primero, el ser socialmente responsable es una elección libre. El problema de este tipo de empresas radica en que si no encuentran una respuesta por parte de los consumidores, dejarán de ser responsables. Por último, existe un tercer tipo de empresas, que son socialmente responsables por razones intrínsecas, es decir, por motivaciones internas. La empresa, esto es sus dueños o sus gerentes, han interiorizado valores éticos que los llevan a esta decisión en libertad y sin depender de la respuesta de terceros.

Las empresas de EdC (no solo ellas) pertenecen a este tercer tipo. Es decir que hay un motivo más sólido por el cual ser socialmente responsables, no es una regla impuesta, ni tampoco una cuestión de conveniencia económica (extrínseca), sino una elección libre e independiente. Esta elección es una vocación, o manera de pensar que las lleva a vincularse de una manera distinta, poniendo siempre a la persona en el centro, y no a las ganancias, y que se refleja en todos los aspectos de la vida de la empresa. De esta manera las empresas de EdC optan por un estilo de gestión diferente, que no sólo implica una redistribución de las ganancias sino un accionar distinto respecto de la empresa tradicional en todos los ambientes y en todas las decisiones que se toman. En los encuentros que al menos anualmente intentan tener los empresarios con cada uno de sus empleados se observan los progresos y fracasos en cada uno de estos ambientes. Lo importante no es que la empresa logre sostenerse (a cualquier precio), sino que logre mejorar la calidad de vida dentro y fuera de la misma. Queda así aun más en evidencia la imposibilidad de los empresarios de llevar adelante el proyecto de manera aislada, sino que por el contrario buscan siempre el consenso con sus empleados, en una gestión mucho más democrática que en las empresas tradicionales. El objetivo de la empresa, esto es, no sólo las ganancias sino también la ayuda a los necesitados y la expansión de la cultura del dar, es un objetivo de todos en la empresa, desde los gerentes hasta los empleados. En este sentido debe ser entendida la palabra comunión en el ámbito de la EdC. Es una economía “con el otro”, una economía donde “el otro” importa. No se espera que por el solo hecho de maximizar ganancias las empresas sean socialmente eficientes, en el sentido de la mano invisible de Adam Smith, ni tampoco es suficiente una “lógica de los dos tiempos” en la que primero las empresas producen las ganancias y *a posteriori* el Estado, o ellas mismas luego redistribuyen. Sino que las empresas de EdC deciden ser socialmente responsables durante el proceso de producción, en cada decisión que toma la empresa. Es importante destacar el rol de la decisión libre en este proceso, nadie puede imponerle a la empresa tales conductas. Tan importante es la libertad de acción para el proyecto que muchas veces se hace referencia al mismo como “Economía de Comunión en Libertad”.

¹⁶ Bruni y Calvo (2009) Op. Cit.

Puede pensarse en ocho ámbitos en los que las empresas intentan desempeñarse responsablemente de modo de, ser germen de la cultura del dar y generadoras de mejoras para la sociedad. Estas son¹⁷:

1) Economía y trabajo

Más allá de su fin social, las empresas de EdC son empresas con fines de lucro, y se proponen como objetivo una buena administración en lo económico, que les permita sostenerse y crecer. Esto produce la primera ayuda a los necesitados, que no es el aporte económico que nace de la tercera parte de las ganancias, sino la posibilidad de brindarles trabajo que tiene la empresa. El trabajo permite a los empleados sostener a su familia y salir de su situación de necesidad. En este sentido las empresas de EdC adoptan incluso riesgos razonables, como colaboraciones económicas en momentos de dificultad, contrataciones de personas que tendrían problemas para insertarse en empresas tradicionales, y otros. Esto tiene sentido ya que ayudar a los empleados y a la sociedad es un objetivo de la empresa en la misma medida que lo es la obtención de ganancias. De esta manera se favorece también la adopción por parte de los empleados de los objetivos de la empresa. Es decir que en las empresas de EdC conviven los criterios económicos de maximización de ganancias y la convicción en pos de una sociedad mejor.

2) La relación con los clientes, los proveedores, la sociedad civil y los sujetos externos.

Las empresas de EdC se proponen ofrecer bienes y servicios útiles a precios justos. En determinadas ocasiones las empresas tradicionales pueden ofrecer bienes de mala calidad, o impulsar por medio de publicidad compras innecesarias, con el solo propósito de aumentar los beneficios. Como para las empresas de EdC los beneficios no son el único objetivo, tiene sentido relegar la obtención de los mismos procurando no aprovecharse de los clientes, ni sacar ventajas de las asimetrías de información. De esta manera buscan también relacionarse en forma leal con la competencia actuando con respeto recíproco. Así las relaciones con los clientes, proveedores y todas las personas ajenas a la empresa se convierten en un bien en sí mismo.

3) Ética.

La ética interna de los empresarios de EdC es, en buena medida, la razón que los impulsa a adherir a esta propuesta. Esto los lleva, entre otras cosas, a decidir mantenerse dentro del marco de la legalidad imperante en su territorio. Tanto en lo que respecta a las autoridades fiscales, los organismos de control, los sindicatos, y otros. Sería un contrasentido que el dinero que luego es redistribuido por la empresa provenga en realidad de evasiones fiscales, u otras acciones ilegales.

4) Salud y valor de la vida.

Comenzando por los propios empleados y por cada miembro de la empresa, poner a la persona en el centro implica también preocuparse por su salud. Las empresas de EdC buscan evitar proponer a sus empleados un horario de trabajo demasiado prolongado, de modo que ninguno esté sobrecargado, como así también valoran el tiempo de vacaciones como una necesidad de descanso. Existen ciertos criterios de seguridad en el trabajo que generalmente están regulados por leyes de cada país que se intenta respetar: ventilación necesaria, niveles tolerables de ruido, iluminación adecuada, vestimenta de seguridad,

¹⁷ Economía de Comunión. Comisión Buenos Aires. “Líneas para conducir una empresa” (1997) Buenos Aires. Humanidad Nueva.

etcétera. El clima laboral y las relaciones fraternas dentro de la empresa también contribuyen a la salud y el valor por la vida. La preocupación por la salud de las personas externas a la empresa, lleva también a repensar los bienes y servicios que se producen. Ya sea por el daño directo que estos puedan provocar como así también los daños al medio ambiente que terminan afectando la salud de la sociedad.

5) Armonía en el ambiente de trabajo.

Las empresas de EdC se organizan internamente de forma lo más democrática posible. Aspiran de esta forma a favorecer el crecimiento de los empleados, tanto en tareas grupales como individuales. Los empleados suelen sentir a la empresa como propia y se esfuerzan por mantener el lugar limpio, y el ambiente agradable. Lo que de esta manera pretenden hacer es llamar la atención de los otros empleados, de los clientes y proveedores y así transmitirles esta nueva cultura.

6) Formación e instrucción.

Dado que las personas son consideradas el centro de la empresa, su desarrollo y crecimiento se convierte en uno de los objetivos de la misma. Es por esto que se intenta favorecer la formación e instrucción de cada una de las personas que trabaja en la empresa. Ya sea permitiendo días de estudio, haciéndose cargo de los costos de cursos u otros. Tanto en los casos en los que estos estudios tengan una relación directa con las necesidades de la empresa, como en los casos en los que no. En principio porque lo que importa es el empleado en sí mismo, y por otro lado, porque el crecimiento del empleado siempre es redituable para la empresa, ya que no se sabe cuando los conocimientos aprendidos podrán serle útiles.

7) Comunicación.

Otro de los objetivos de la empresa de EdC es el de crear un clima que favorezca una comunicación abierta y sincera entre los miembros, que permita el intercambio de ideas entre los dirigentes y los trabajadores. También se busca permanentemente la comunicación con otras empresas de EdC, manteniéndose en contacto, especialmente las vinculadas por rubro, o reuniéndose periódicamente para compartir las experiencias de la adhesión al proyecto.

8) La gestión de la empresa.

Los responsables de las empresas de EdC buscan formular estrategias, objetivos y proyectos junto a los demás miembros, recurriendo para esto a técnicas modernas de gerenciamiento orientadas a la persona. Dentro de la empresa los miembros intentan mantener un clima de respeto, confianza y apoyo recíproco. Cuando la “cultura del dar” logra expandirse los miembros de la empresa no se la guardan para sí, sino que ponen libremente a disposición sus talentos, ideas y capacidades a favor del crecimiento profesional de sus colegas y para el progreso de la empresa. Con el objetivo de verificar que todos estos objetivos se estén llevando adelante, y comprobar la calidad de las relaciones interpersonales, tanto empresarios como empleados procuran encontrarse regularmente. De esta manera, la colaboración de cada uno de los miembros de la empresa al enfrentar las dificultades y adversidades que se presentan es muy importante.

2. La eficiencia social

“Si ha nacido la Economía de Comunión es porque existe un contexto de cultura particular, que está creando un mundo nuevo: la cultura del dar.”¹⁸

2.1 Economía de Comunión y Teoría de Juegos

Una buena manera de presentar el problema respecto de si la empresa de EdC es capaz de alcanzar equilibrios socialmente mejores, es pensar la vinculación entre las personas en los términos de la teoría de juegos. Así se podrá ver como se combinan las decisiones de las personas de modo de pasar de equilibrios sub-óptimos a situaciones socialmente más eficientes. Supóngase el siguiente ejemplo, de modo que ayude a explicar que es la teoría de juegos y porque es útil para demostrar cómo es posible modificar las relaciones sociales para alcanzar una posición que sea para todos preferible.

*“El director de una orquesta de la Unión Soviética (durante la era de Stalin) iba viajando en un tren hacia su siguiente concierto y estaba ojeando la partitura de la pieza que iba a dirigir aquella noche. Dos agentes de la KGB vieron lo que leía y, pensando que se trataba de un código secreto, lo detuvieron por espía. Protestó, diciendo que sólo se trataba del concierto para violín de Tchaikovsky, pero no le sirvió de nada. Al segundo día de su detención, el que lo interrogaba entró con aire satisfecho y le dijo: ‘más vale que lo cuentes todo, porque hemos cogido a tu amigo Tchaikovsky y él ya está confesando’. Supongamos que la KGB tiene de verdad detenido a otro hombre cuyo único delito consiste en llamarse Tchaikovsky, y al cual están sometiendo independientemente al mismo interrogatorio. Si los dos inocentes resisten este tratamiento, los condenarán a cada uno a tres años de cárcel. Si el director hace una falsa acusación contra el desconocido “colaborador”, mientras Tchaikovsky se mantiene firme, entonces el director saldrá beneficiado con un solo año de cárcel (y el agradecimiento de la KGB), mientras que a Tchaikovsky le caerá la friolera de 25 años por recalcitrante. Por supuesto, los papeles se intercambian si el director no confiesa y Tchaikovsky cede a la presión y le acusa. Si los dos confiesan, entonces a los dos se les aplica la sentencia típica de 10 años”*¹⁹

Este es un típico y sencillo ejemplo, algo alejado de las complicadas relaciones reales, pero servirá para explicar algunas categorías. Si se consideran las mejores estrategias de cada uno de los agentes, tomando como dada la decisión del otro se llegará a un equilibrio. Esto es, una situación en para la cual ninguno de los agentes tiene incentivos para cambiar su decisión. El equilibrio al que se llega por medio de este método de resolución, en el que cada uno de los jugadores responde de la manera que más le conviene de acuerdo a la respuesta esperada de los demás se conoce como equilibrio de Nash. Este equilibrio fue ampliamente desarrollado con estrategias mixtas²⁰ en la tesis de doctorado del matemático John F. Nash, quien demostró que todo juego finito tiene al menos un equilibrio de Nash²¹. En honor a esta demostración comenzó a conocerse a este equilibrio con ese nombre.

¹⁸ Lubich (2007). Op. Cit. Pág. 75. Castelvandolfo, 8 de Febrero de 2008

¹⁹ Avinash K. Dixit; Barry J. Nalebuff, “Pensar estratégicamente: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria” (1991) Barcelona. Antoni Bosch editor. Pág. 21

²⁰ Se llama juego con estrategias mixtas al caso en el que se permite la elección de estrategias como una distribución probabilística de estrategias puras.

²¹ Los predecesores de este concepto fueron A. Cournot en “Cournot, Antoine Augustin. Recherches sur les principes mathématiques de la theorie des richesses” (1838) London. Macmillan Company, y John von

Por ejemplo, supóngase que Tchaicovsky realiza una falsa acusación, frente a esto el director de orquesta tiene dos alternativas, realizar una falsa acusación con lo que deberá permanecer en la cárcel diez años, o mantenerse en la verdad con lo que su estadía sería entonces de veinticinco años. Si se supone que los agentes intentan minimizar su tiempo de encarcelamiento sin importarles nada más, el director de orquesta elegiría entonces realizar una falsa acusación. Por otro lado, si se supone que Tchaicovsky elige mantenerse en la verdad, el director de orquesta deberá permanecer encarcelado, un año si hace una falsa acusación y tres años si por el contrario se mantiene en la verdad. Esto quiere decir que para cualquiera de los dos casos al director de orquesta le conviene realizar una falsa acusación. Como los “pagos del juego”²² son idénticos para ambos, los mismos resultados obtiene Tchaicovsky con lo que el equilibrio esperado es que ambos realicen una falsa acusación teniendo que permanecer en la cárcel diez años cada uno. Este es el equilibrio de Nash.

Podemos resumir este análisis con la siguiente matriz de pagos, donde los primeros valores de cada par representan la cantidad de años que debe permanecer en la cárcel Tchaicovsky, y los segundos la cantidad de años que debe permanecer el director:

		<i>El director</i>	
		Se mantiene en la verdad	Acusa falsamente
<i>Tchaikovsky</i>	Se mantiene en la verdad	-3 ; -3	-25 ; -1
	Acusa falsamente	-1 ; -25	-10 ; -10

Ahora bien, observando esta matriz de pagos puede verse que la situación en la que ambos se mantienen en la verdad hubiera dado un mejor resultado, es decir que si no mentían en tan solo tres años ambos hubieran salido en libertad. Esto es lo que se conoce como óptimo de Pareto. El sociólogo Italiano Vilfredo Pareto fue quién presentó esta definición: una situación en la que no es posible mejorar la situación de uno de ellos sin desmejorar la del otro. Para este caso en particular podemos decir que este óptimo no es estable, dado que si cualquiera de los dos pensara que el otro se va a mantener en la verdad sin acusar al otro, le conviene en realidad acusarlo para de esta manera quedarse un solo año en la cárcel y para cuando el otro logre salir ya podrá estar muy lejos y ambos serán muy viejos. Pero si alguno de ellos piensa que el otro lo acusará falsamente, le es preferible acusarlo también ya que de esta manera estará diez años en la cárcel y no los veinticinco que estaría si a pesar de la acusación se mantuviera en la verdad. Aquí lo importante no es el hecho de que estas personas hayan hecho algo malo o no, y la correcta forma de castigarlos, sino que se intenta presentar una estructura de juego que muchas veces se repite en la vida real, en la cual dos personas tienen que tomar decisiones sin la posibilidad de ponerse explícitamente de acuerdo y para la cual no llegan al equilibrio al cual podrían haber llegado si hubieran podido hacerlo. Con este planteo en mente, cabe hacer la siguiente pregunta: ¿Es posible llegar a un óptimo de Pareto sin acuerdo explícito y que este se mantenga en el tiempo? Si

Neumann y Oskar Morgenstern en Von Neumann, J. y Morgenstern, O. “The Theory of Games and Economic Behavior” (1944) Princeton. Princeton University Press.

²² Los años en la cárcel que debe permanecer cada uno en cada caso.

las relaciones entre las personas no llevan por si solas al óptimo social como se supuso durante mucho tiempo²³, queda entonces preguntarse cómo hacer para alcanzar dicho óptimo. Pareciera no alcanzar con que cada uno busque su maximizar su beneficio para que el beneficio social sea máximo, sino que fuera necesario una cierta reciprocidad que busque además del bien propio, el bien del otro.

Un buen ejemplo de esto es el de la comercializadora y distribuidora de materiales para la construcción DIMACO S.A.²⁴ quienes se encontraban en una situación de mala relación con los dueños del lugar donde realizaban sus actividades, hasta el punto que ya les habían pedido que se vayan de ese lugar. En medio de este proceso los directivos de la empresa deciden adoptar los criterios de la EdC, con lo que lentamente su relación con quienes les alquilaban el espacio de trabajo comenzó a mejorar e incluso terminaron pidiéndoles que se queden. Es decir que desde un equilibrio que era malo tanto para los locatarios como para la empresa, pasando por riesgos y compromisos llegaron a un equilibrio más conveniente para ambos.

Esta situación podría resumirse, por ejemplo, como lo hace la siguiente matriz de pagos:

		DIMACO	
		Esforzarse por mejorar la relación con los locatarios	No esforzarse
Locatarios	Aceptar que se queden	$(-B_L + A_L) ; (-B_D + A_D)$	$-B_L ; (C_D + A_D)$
	No aceptar que se queden	$C_L ; -B_D$	$C_L ; C_D$

Dónde: $A > B > C$ y $A_L - B_L > C_L$

Aquí C_L es un pago bajo, puede pensarse nulo, que reciben los locatarios y representa el costo por quedarse sin inquilinos y tener que buscar uno nuevo. Por esto es el pago que reciben siempre que no aceptan que DIMACO se quede. Si se piensa nulo quiere decir simplemente que por las condiciones del mercado inmobiliario conseguirán un nuevo inquilino rápidamente. Luego C_D es un pago bajo, que también puede considerarse nulo y es percibido por DIMACO siempre que no se esfuerce por mejorar la relación con los dueños del inmueble que alquilan. Como no se esfuerzan, no obtienen una mejoría ni un costo por esforzarse, por eso puede pensarse como un valor nulo. Por otro lado B_D es el costo de la empresa por esforzarse por mejorar la relación con los locatarios, esta expresado en negativo para acentuar la idea de que representa un costo. Si los locatarios aceptan que DIMACO continúe utilizando las instalaciones, estos últimos recibirán un beneficio representado por el pago A_D que es positivo y alcanza a compensar el esfuerzo por mejorar las relaciones. Para los locatarios el pago A_L representa el bienestar percibido

²³ Al estilo de Adam Smith, en el que “la mano invisible” lleva al óptimo social por el solo hecho de que las personas maximizan su beneficio personal. Smith, Adam. “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones” (2006) México D.F. Fondo de Cultura Económica

²⁴ Este testimonio fue compartido en el seminario de EdC “Una economía para un nuevo modelo social” realizado en Montevideo, Uruguay los días 11 y 12 de Septiembre de 2010.

al aceptar que los miembros de la empresa se queden, cuando estos se esfuerzan por mejorar. Su deseo es que DIMACO se quede, y es una satisfacción para ellos el poder permitirles hacerlo, pero solo puede darse tal situación si la empresa se esfuerza²⁵. Finalmente B_L es el costo en el que incurren los locatarios por permitir que DIMACO continúe haciendo uso de las instalaciones. Es un costo, y para acentuarlo se expresa en negativo, porque representa la mala relación que tienen con la empresa. Es decir que en realidad la nueva situación en la que los locatarios se sienten a gusto con la empresa es representada por la diferencia entre el bienestar y el malestar $A_L - B_L$ que se considera positiva y mayor a C_L .

La resolución de este juego, lleva al equilibrio de Nash en el que DIMACO no se esfuerza, y los locatarios los echan. Que puede considerarse un equilibrio poco eficiente. Probablemente esta hubiera sido la solución en una situación tradicional. Para la empresa, la estrategia de esforzarse está dominada por la de no esforzarse, ya que cualquiera sea la decisión de los locatarios el pago es mayor si deciden no esforzarse: Si los locatarios no aceptan que la empresa se quede la empresa tendría un gasto B_D si se esfuerza y un pago bajo C_D si no lo hace, con lo que le conviene no esforzarse. Si, en cambio, los locatarios aceptan que la empresa se quede, DIMACO al no esforzarse tiene un pago, alto A_D por poder quedarse más un pago bajo C_D dado que no se esforzó y si se esfuerza obtendrá el mismo pago A_D pero tendrá que afrontar un gasto B_D , por lo que también en este caso le es conveniente no esforzarse. Ahora, dado que se hace referencia a un juego con información completa, esto quiere decir que los locatarios pueden ver esto, pueden estar seguros que la empresa no se va a esforzar y por lo tanto el mayor pago lo reporta no esforzarse tampoco y no aceptar que se queden. Esto es el equilibrio de Nash con pago (C_L, C_D) . Sin embargo, cuando todo se encaminaba hacia esa decisión, los directivos de DIMACO escuchan hablar sobre la propuesta de EdC, se interesan, se interiorizan sobre el tema, y toman la propuesta como línea de acción para la propia empresa. Esto implica entre tantas otras cosas arriesgarse a tomar el costo B_D de tratar mejor a los locatarios, aún a riesgo de que ellos no modifiquen su deseo de echarlos del lugar. Observando la nueva actitud de la empresa, los locatarios se ven en la obligación de repensar la situación que los llevaban a tomar la decisión de echarlos, y observan que si deciden echarlos se privarían de recibir el pago por el esfuerzo del buen trato de la empresa, con lo que dado el supuesto de $A_L - B_L > C_L$ vale la pena realizar el gasto B_L a fin de obtener A_L . De esta manera se vuelve factible el equilibrio²⁶ en el que DIMACO puede quedarse manteniendo una buena relación con los locatarios. En este ejemplo puede observarse como una decisión con motivaciones intrínsecas puede cambiar el resultado del juego aunque las motivaciones de la otra parte sigan siendo extrínsecas. Esto quiere decir que el esfuerzo que realiza DIMACO en búsqueda no solo del bien propio sino del bien de los locatarios logra mejorar la situación social aunque los locatarios sigan pensando solo en su propio beneficio.

Hasta aquí se ha presentado el problema del óptimo social, y un atisbo de solución que se vincula con el aporte que realizan a la sociedad las empresas de EdC en busca de mejores

²⁵ Debe suponerse que transcurre un tiempo, entre que la empresa decide esforzarse y es efectivamente echada, lo suficientemente amplio como para que el costo para la empresa sea positivo pero no llegue a ser percibido como un beneficio por los locatarios, lo cual tiene sentido ya que generalmente el destinatario de una acción generosa tarda en reconocerla como tal.

²⁶ Vale la pena recordar que más allá del ejercicio teórico, y aunque parezca poco creíble, este es el equilibrio al que arribaron los dos jugadores. Es decir que en la realidad los locatarios lograron superar esa barrera temporal y advertir que la empresa se estaba esforzando por mejorar la relación.

equilibrios sociales. En los próximos puntos del presente capítulo se expondrán otras soluciones a este problema siempre desde la teoría, pero acompañado por ejemplos concretos de la realidad, especialmente de empresas de EdC que hacen de la participación en el proyecto su contribución a la sociedad. Primeramente (2.2) se describirán tres soluciones teóricas que paulatinamente incorporarán el concepto de reciprocidad. Luego se presentará el caso de la reciprocidad incondicional (2.3), característico de la EdC. Y finalmente se estudiará la relación entre las distintas estrategias de relacionalidad (2.4).

2.2 Reciprocidad y Teoría de Juegos

A lo largo de este punto se intentarán explicar distintas respuestas desde la teoría al problema que se presenta cuando las decisiones individuales de cada uno de los agentes no llevan a la mejor situación para todos. Para realizar esto se hará referencia, utilizando la teoría de juegos, a una matriz de pagos del estilo de las que ya se presentaron²⁷ donde no cooperar es la mejor acción para cada uno de los jugadores dada la respuesta del otro, es decir que la situación en que ninguno de los dos coopera es un equilibrio de Nash. Sobre esta matriz de pagos se presentarán modificaciones que permitan alcanzar la situación deseada para la que ambos deben colaborar.

Considérese entonces un juego de la siguiente forma:

		Andrés	
		Cooperar	No cooperar
Juan	Cooperar	$B_J ; B_A$	$D_J ; A_A$
	No cooperar	$A_J ; D_A$	$C_J ; C_A$

Dónde: $A > B > C > D$

El juego, como ya se ha explicado, se desarrolla de la siguiente forma: Si Andrés no coopera, Juan tampoco lo hace ya que prefiere C_J a D_J . Si Andrés coopera, Juan no lo hace, ya que A_J es preferido a B_J . Por otro lado, si Juan coopera, Andrés prefiere no cooperar ya que A_A es preferido a B_A . Si Juan no coopera, Andrés sigue prefiriendo no cooperar ya que C_A es preferido a D_A . La situación en la que ambos cooperan no es estable ya que ambos tienen incentivos a desviarse no cooperando, de manera de recibir un pago A que prefieren frente al pago B de la cooperación.

Se evaluarán en este punto tres alternativas teóricas que permitirán a la sociedad (Juan y Andrés) alcanzar una situación mejor:

- La intervención de un agente externo que modifique los pagos del juego.
- Un determinado *enforcement* o regla social que contra la elección individual, instrumental y maximizadora de la propia utilidad lleve a los individuos a escoger una alternativa “social”.
- La conversión del juego en uno repetido, al estilo del “*Folk Theorem*” asemejándose de esta forma al comportamiento real de las personas en la vida cotidiana,

²⁷ Del tipo “Dilema del Prisionero”

donde con quienes se toman decisiones hoy, probablemente se tenga que hacerlo también mañana.

El primer caso (a) es el único de los tres que requiere la intervención de un tercero externo. Podría decirse que es una forma “forzada” de cooperación. El ejemplo más concreto de esto es la intervención del estado proveyendo bienes públicos, los cuáles de otra manera no se producirían por ser no rivales y no excluyentes. O también podría relacionarse con el ejemplo antes mencionado en que una empresa decide ser socialmente responsable solo porque el cumplimiento de esta normativa le permite entrar en el mercado. Hay un cierto *enforcement* que obliga a los jugadores a jugar de determinada manera. O retribuye o castiga determinadas acciones. Hay un acuerdo pero es impuesto por un tercero. En los términos del contrato social²⁸, esto sería un “Leviatán” que induce determinados comportamientos. En teoría de juegos, puede pensarse que la estructura de pagos tanto de Juan como de Andrés se ve modificada, de modo que la nueva matriz de pagos podría quedar de la siguiente manera (sea por ejemplo que se resta un factor alto, de valor igual a A , a quienes decidan no colaborar):

		Andrés	
		Cooperar	No cooperar
Juan	Cooperar	$B_J ; B_A$	$D_J ; (A_A - A)$
	No cooperar	$(A_J - A) ; D_A$	$(C_J - A) ; (C_A - A)$

Con esta nueva matriz de pagos existe un solo equilibrio de Nash, y es en el que ambos cooperan. Cualquiera sea la decisión que tome Andrés, a Juan le conviene cooperar. Análogamente, ante cualquier decisión de Juan a Andrés le conviene cooperar. Aquí no hay reciprocidad, la cooperación es, de alguna manera, forzada.

El segundo caso (b) es un acuerdo entre los jugadores no forzado por terceros. Este acuerdo permite a la sociedad alcanzar un óptimo, sin que alguno de los individuos que pertenecen a ella intente sacar ventaja de los demás, buscando el propio beneficio. Esto le implica de todas formas un sacrificio, pero pensando por un lado en la sociedad y por otro en sí mismo, ya que si él no respeta el contrato, corre el riesgo que los demás tampoco lo respeten, reduciendo entonces la utilidad de ambos respecto del primer equilibrio. Es una racionalidad del tipo *we-rationality* en la que cada uno de los agentes colabora con el otro porque sabe que de esta forma el otro también colaborará y así él estará mejor. Esta forma de lograr un óptimo social más eficiente puede entenderse también mediante la teoría de juegos con un factor que altera las preferencias de los jugadores. Este acuerdo, o regla social, no formaba parte de la decisión hasta que en algún momento, por alguna razón, cambia la mentalidad de alguno de los jugadores, o de ambos, modificando así la situación hacia el óptimo social buscado. En la matriz de pagos que se presentó al principio de este punto, ni Juan ni Andrés tenían incentivos a cooperar, más bien el equilibrio de la no cooperación parecía inevitable. Pero una leve modificación en los pagos del juego puede modificar esto. Lo que debe ocurrir aquí es un cambio de mentalidad.

²⁸ Hobbes, Locke, Rousseau.

Sea por ejemplo:

		Andrés	
		Cooperar	No cooperar
Juan	Cooperar	$(B_J + E) ; (B_A + E)$	$D_J ; A_A$
	No cooperar	$A_J ; D_A$	$C_J ; C_A$

Dónde: $A > B > C > D$ y $B + E > A$

Aquí quedan conformados dos equilibrios de Nash, primero la situación en la que ambos deciden cooperar, y segundo en la que ninguno de los dos lo hace. Esto es así porque el pago por cooperar B supera al pago de engañar al otro A . El pago E puede entenderse como un pago extra que reciben Juan y Andrés si ambos cooperan. Es una reciprocidad condicionada. En el juego como se presentó primeramente ambos jugadores reciben un pago mayor en la situación en la que ambos cooperan respecto de la situación en la que ninguno lo hace. Sin embargo la mutua cooperación no es un equilibrio porque, por ejemplo, si Juan no coopera cuando Andrés lo hace, puede decirse que se está aprovechando de la colaboración de Andrés. Ya sea porque se ahorra los costos que implica colaborar (free riding), o por otras razones de la estructura del juego. Si de alguna forma el pago que se recibe en la situación en la que ambos colaboran es mayor que el pago que se recibe al aprovecharse del otro, entonces esta situación se vuelve un equilibrio de Nash, porque no hay incentivos a engañar al otro. Aquí E es la diferencia que permite esto, y debe entenderse como un pago subjetivo u objetivo que se recibe cuando ambos colaboran. Puede ser la satisfacción que se experimenta por saber que están colaborando como sociedad, o una potencialización de la producción que solo se da cuando Juan y Andrés como empleados de una empresa colaboran, y les permite recibir un mayor salario.

Por último, el tercer caso (c) puede parecer más teórico, pero tiene un claro correlato con la realidad. Aunque la microeconomía este muy acostumbrada a pensar la realidad en términos estáticos, y a pesar de que teóricamente sea un ejercicio muy potente, la realidad se sucede dinámicamente. Lo que las personas podrían no estar dispuestas a colaborar entre sí, si se tratase de un encuentro casual, puede devenir en reciprocidad si las partes se saben miembros de una misma comunidad. El primero en intuir esta idea, incluso sin la ayuda de la Teoría de Juegos, fue el filósofo y economista escocés David Hume: *“Tu siembra madura hoy, la mía de mañana. Nos conviene a los dos que yo trabaje contigo hoy, y que tú hagas otro tanto conmigo mañana. Yo no tengo ninguna forma de benevolencia hacia ti, y sé que tú no la tienes para conmigo. Yo no me preocuparé de tus intereses, y si yo trabajase contigo en vista de mis intereses, es decir, a la espera de una vuelta, sé que quedarás desilusionado y que dependería en vano de tu gratitud. Así te dejo trabajar solo: tú me tratas de la misma manera. Las estaciones cambian; los dos perdemos nuestra cosecha por falta de reciproca confianza y seguridad.”*²⁹

Lo que aquí se expresa fue posteriormente modelado en términos utilitaristas mediante la teoría de los juegos, con un juego repetido en el tiempo, infinito, o al menos sin un final predecible. Esto quiere decir que si en algún momento los jugadores supieran que la presente es la última jugada, entonces en ese momento no sería redituable colaborar sino

²⁹ Hume, David. “A Treatise of Human Nature” (1749) Oxford. Oxford University Press.

más bien dejar de cooperar intentando sacar ventaja. En la última etapa del juego, los jugadores juegan como si se tratara de un juego en una sola etapa. Pero como pueden predecir que en la última etapa ese será el comportamiento, tampoco vale la pena mantener el acuerdo en la anteúltima etapa. Así, la única forma de que el acuerdo sea permanente en el tiempo es que el juego sea infinito, o que nunca los jugadores sepan que están jugando la última etapa. Sea entonces nuevamente el caso en que Juan y Andrés se enfrentan entre sí y ante el dilema de cooperar por una solución socialmente más eficiente o no hacerlo. Como hasta aquí, toda la información es conocida por ambos. Si el juego no se repitiera, como ya se ha explicitado la solución a la que arriban es a la no colaboración. La tercera forma de sacarlos de este egoísmo es mediante la repetición del juego. Si este juego se repitiera los jugadores deberían tener en cuenta no solo los pagos de hoy sino el descuento a hoy de los pagos futuros del juego. Este factor de descuento lo podemos denominar $\delta = \frac{1}{1+r}$ donde r

es un cierto tipo de interés del período. De esta manera δ^{t-1} multiplicado por la ganancia del período t representa el valor actual de esa ganancia futura. Y el valor presente de la

sucesión infinita de pagos es: $\sum_{t=1}^{\infty} \delta^{t-1} \pi_t$ donde π_t es la ganancia en el período t . Ahora sí,

con estas características es posible demostrar que la cooperación, puede ser (dependiendo del factor de descuento) un equilibrio perfecto en subjuegos de cada etapa. Si los jugadores cooperan hoy, juegan un juego con pagos altos mañana, si no lo hacen pueden obtener una ventaja hoy, obteniendo un ingreso más alto, pero deberán jugar juegos con pagos bajos mañana ya que el otro jugador ya no estará más dispuesto a cooperar. Para esto se está suponiendo que la estrategia de los jugadores es: jugar cooperativamente en la primera etapa, esperando que el otro también lo haga, y si el otro jugador llegara a aprovecharse no cooperando a partir de la siguiente jugada dejar de cooperar, lo que se conoce como estrategia del disparador.

Es decir que, para nuestro ejemplo, si tanto Andrés como Juan siguen la estrategia del disparador, los pagos de la primera etapa, para cada uno de los jugadores, serán los siguientes:

		Andrés	
		Cooperar	No cooperar
Juan	Cooperar	$\sum_{t=1}^{\infty} \delta^{t-1} B_J ; \sum_{t=1}^{\infty} \delta^{t-1} B_A$	$D_J + \sum_{t=2}^{\infty} \delta^{t-1} C_J ; A_A + \sum_{t=2}^{\infty} \delta^{t-1} C_A$
	No cooperar	$A_J + \sum_{t=2}^{\infty} \delta^{t-1} C_J ; D_A + \sum_{t=2}^{\infty} \delta^{t-1} C_A$	$\sum_{t=1}^{\infty} \delta^{t-1} C_J ; \sum_{t=1}^{\infty} \delta^{t-1} C_A$

De modo que la mutua cooperación será equilibrio de Nash cuando el pago por cooperar sea mayor que el pago por traicionar al otro no cooperando:

$$\begin{aligned}
\sum_{t=1}^{\infty} \delta^{t-1} B &> A + \sum_{t=1}^{\infty} \delta^t C \\
B + \sum_{t=1}^{\infty} \delta^t B &> A + \sum_{t=1}^{\infty} \delta^t C \\
B - A &> \sum_{t=1}^{\infty} \delta^t C - \sum_{t=1}^{\infty} \delta^t B \\
B - A &> \sum_{t=1}^{\infty} \delta^t (C - B) \\
\frac{B - A}{C - B} &< \sum_{t=1}^{\infty} \delta^t
\end{aligned}$$

Condición de cooperación.

Esto se puede lograr por tres maneras alternativas, la primera es por el lado del cociente $\frac{B-A}{C-B}$, modificando estos valores de modo que, si la ventaja que se obtiene al no cooperar y engañar al otro hoy reditúa un pago lo suficientemente grande como para compensar la pérdida en pagos futuros, convendrá no cooperar³⁰. La otras dos se dan por el otro lado de la desigualdad. La serie $\sum_{t=1}^{\infty} \delta^t$ converge a $\frac{1}{1-\delta} - 1$ ya que $\delta = \frac{1}{1+r}$ y $r > 0$. El

parámetro r puede ser entendido como una tasa de impaciencia. Siempre que δ esté lo suficientemente³¹ cerca de 1, se cumplirá la condición de cooperación. Si el jugador es muy paciente no tendrá problema en esperar los pagos futuros, el valor de la serie será muy grande y se cumplirá la condición de cooperación. Esta forma puede interpretarse también considerando a r como una tasa de interés, si es muy alta es preferible esperar, y por lo tanto colaborar recibiendo siempre ingresos moderados, y si es muy baja es preferible obtener un ingreso mayor hoy, aunque después se reciba poco o nada. La tercera forma en la que se puede lograr que se cumpla la condición de cooperación es suponiendo que existen relaciones de reciprocidad lo suficientemente estables en el tiempo como para que los pagos futuros puedan considerarse más seguros, y por tanto sea preferible ser paciente y cooperar. Ser paciente implica que δ tienda a 1.

2.3 Reciprocidad incondicional

Hasta aquí siempre que se habló de reciprocidad se lo hizo en los términos más comunes para la teoría económica y la *we-rationality*, esto es, una reciprocidad condicionada, la cual se basa en hacer un bien a otro para obtener una ganancia posterior. Sin embargo la para describir muchos de los comportamientos de la EdC es necesaria una categoría de reciprocidad no condicionada. Un ejemplo bien general de esto, al que adhieren todas las empresas de EdC es la repartición de las utilidades. Una empresa decide libremente donar parte de los beneficios económicos del ejercicio a los más necesitados de la comunidad. Es decir que la empresa se somete a sí misma a un sacrificio. Lo primero que se puede pensar es que hubiera sido más beneficioso reinvertir todas las ganancias en la empresa. Sin embargo lo que se busca con esta actitud es, remediar los males más urgentes que afectan

³⁰ Nótese que $\lim_{A \rightarrow \infty} \frac{B-A}{C-B}$ tiende a infinito ya que $C-B < 0$ y esto hace que no se cumpla la condición de cooperación.

³¹ Dado que $\delta = \frac{1}{1+r}$ y que $r > 0$ esto implica $0 < \delta < 1$

a estas personas que reciben la ayuda económica. Sin importar la respuesta que puedan llegar a tener por parte de estos. Es válido aclarar que reciprocidad incondicional no implica que los otros tipos de reciprocidad deban ser menospreciados. Las empresas de EdC hacen uso de este tipo de reciprocidad, pero también de los otros e incluso de actitudes meramente utilitaristas. Hay ámbitos de las decisiones cotidianas que no es necesario complicar y enriquecer con gratuidad y “relacionalidad”³².

El *Folk Theorem* brinda la posibilidad de convertir un juego que inevitablemente se desenlaza en un equilibrio no cooperativo, en uno para el cual la repetición de óptimos cooperativos es posible. La coordinación entre los agentes y la reglamentación impuesta también parecen lograr equilibrios más eficientes. Pero las motivaciones que impulsan dichos resultados siguen siendo utilitaristas, en el sentido que en última instancia lo que se busca es el bien personal. A lo sumo el bien social, pero solo en cuanto implica también el bien propio. Lo que se intentará desarrollar ahora entonces es una explicación del porque las empresas de EdC, u otros agentes, pueden llevar adelante estrategias de reciprocidad no condicionadas, esto es, que tienen como objetivo el bien del otro. Esto es un concepto extraño a la ciencia económica, pero cada vez es más abundante la bibliografía que presenta el tema³³. Una manera en que puede ser justificado es asignando un valor intrínseco asociado a la acción de reciprocidad. Pero no en el sentido de una recompensa que entra en la función de utilidad, sino que hay un cambio en la manera de entender la función de utilidad. El agente “prefiere” comportarse recíprocamente. Es una elección personal intrínseca. En cambio, si actuara esperando una recompensa, su motivación sería extrínseca. Ejemplos concretos de esto son las personas que reciclan, separan la basura, aunque no tengan compensación directa por hacerlo, o quienes pagan los impuestos como exige la ley aunque nadie más lo haga. De esta manera su comportamiento individual no queda condicionado al accionar de los otros, sino que la recompensa está en la acción misma. Considérese entonces la siguiente matriz de pagos ya conocida, pero para la cual los jugadores reciben un pago extra por el simple hecho de colaborar³⁴:

		Andrés	
		Cooperar	No cooperar
Juan	Cooperar	$B_J + R_J ; B_A + R_A$	$D_J + R_J ; A_A$
	No cooperar	$A_J ; D_A + R_A$	$C_J ; C_A$

Donde: $A > B > C > D$, $B + R > A$ y $D + R > C$

Los pagos pueden entenderse a igual modo que los casos anteriores, donde R es la representación de la modificación de la función de utilidad por la decisión intrínseca de quien coopera. Si este juego aquí representado no tuviera el pago extra como valor intrínseco a la acción de cooperar, se resolvería como ya se ha explicado de forma que el único equilibrio de Nash de este juego no repetido sea: (no cooperar, no cooperar). El valor intrínseco, en cambio, modifica la estructura del juego haciendo que el equilibrio al que se arriba sea (cooperar, cooperar), ya que: si Juan decide cooperar a Andrés le conviene cooperar, ya que $B_A + R_A > A_A$; si Juan elige no cooperar, a Andrés le conviene cooperar, ya que

³² Bruni (2006) Op. Cit. Pág. 70

³³ Elster J. “Making sense of Marx” (1985) Cambridge. Cambridge University Press. ; Bruni y Calvo (2009) Op. Cit.

³⁴ No hay aquí un incentivo condicionado a la acción del otro como en el ejemplo de reciprocidad condicionada en que Juan y Andrés reciben un pago cuando ambos cooperan, sino solo por el hecho de ellos cooperar.

$D_A + R_A > C_A$. Por otro lado, y si Andrés decide cooperar, a Juan le conviene cooperar, ya que $B_J + R_J > A_J$; si Andrés elige no cooperar, de todas formas a Juan le conviene cooperar, ya que $D_J + R_J > C_J$. Ante esta situación, y dada su estructura intrínseca, la persona actúa en gratuidad aunque el otro no lo haga. Si uno de los dos coopera y el otro no, ambos quedarían en una situación menos eficiente que la mutua cooperación. Es decir que, si esta persona que no coopera cambiara de parecer y cooperara la situación de ambos mejoraría. Pero aun así el sujeto cooperador prefiere $D + R$ a C con lo que ante la no cooperación del otro la respuesta esperada sigue siendo la cooperación. De esta forma, en este caso, la situación en la que ambos cooperan no solo se convierte en un equilibrio de Nash sino que se convierte en el único equilibrio de Nash, ya que (no cooperar, no cooperar) deja de ser un equilibrio.

Este valor intrínseco es, desafortunadamente, imposible de medir. Pero, por otro lado, puede ser utilizado como herramienta para explicar porqué determinados agentes, entre ellos los empresarios de EdC, actúan de cierta manera frente a algunas situaciones. Se presenta a continuación un ejemplo concreto a fin de analizar el comportamiento de estas categorías teóricas en la vida de las empresas de EdC. Mario Breccia es el empresario de EdC a cargo de la empresa “Electromecánica Breccia” la cual realiza principalmente *service* de electrodomésticos y para la cual trabajan cuarenta y cinco personas en relación de dependencia³⁵. Entre estos trabajadores, varios de ellos consiguen trabajo en la empresa no justamente por sus capacidades sobresalientes, sino por el afán de Mario Breccia por ayudar a quienes lo necesitan. Así es como trabajan en la planta, algunos chicos con capacidades diferentes, personas que estuvieron privadas de su libertad, o viviendo en la calle, o incluso personas con problemas de drogas y alcohol. Puede pensarse que la economía tradicional, recomendaría no contratar estas personas por los costos de oportunidad que implica respecto de una persona mejor capacitada. ¿Por qué entonces, en Electromecánica Breccia, las cosas funcionan de distinta manera? La explicación no parece estar en un descubrimiento sobre la mayor productividad de este tipo de personas, ni en ahorros salariales por poder pagarles menores sueldos, sino más bien en una determinación intrínseca a la decisión misma. Imaginemos la siguiente matriz de pagos de un juego entre Mario Breccia y estos empleados.

		<i>Empleados</i>	
		Intentan mejorar	No se esfuerzan
<i>Mario Breccia</i>	Los contrata	$A_M + C_M$; $A_E + C_E$	$E_M + C_M$; B_E
	No los contrata	B_M ; $E_E + C_E$	$B_M - C_M = D_M$; E_E

Dónde: $A > B > C > D > E$ y $E_M + C_M > D_M$

Mario Breccia como empleador recibe un pago bajo, o nulo E_M si los empleados no se esfuerzan, pero igualmente los contrata. Esto representa la mala situación en que queda dado que ellos no hacen bien su trabajo, cometen errores, etc. Si decide no contratarlos el pago es algo mayor pero bajo de todas formas D_M . Esto es así porque todavía debe conseguir trabajadores, y sabe que pudiendo haber hecho algo por ellos no lo hizo. Si decidiera no contratarlos pero los empleados de todas formas intentaran mejorar,

³⁵ El testimonio que aquí se recoge fue obtenido a través de un escrito del mismo Mario Breccia.

Mario Breccia recibiría una paga más alta B_M , dado que si bien todavía tiene que conseguir trabajadores puede quedarse más tranquilo ya que estas personas están mejor, aunque no haya sido gracias a él. Puede pensarse que $D_M = B_M - C_M$, es decir que el pago que recibe por no contratarlos es alto B_M pero se ve reducido si observa a los otros pasar necesidad. Si contrata a los trabajadores y ellos deciden mejorar el pago de Mario Breccia será máximo A_M , ya que tendrá los empleados que necesitaba, estos trabajarán bien con lo que la producción puede aumentar y además los verá mejorar día a día que era lo que quería. Adicionalmente cada vez que Mario Breccia decida contratarlos recibirá un pago C_M como representación de su motivación intrínseca por ayudar a los demás. Por el otro lado, los empleados (o potenciales empleados) reciben un pago muy bajo si no son contratados E_E ya que el no tener trabajo les dificultará su tarea de reinserción en la sociedad. Si son contratados pero no se esfuerzan reciben un pago alto B_E que representa el salario que comienzan a percibir. Si además de ser contratados, ellos intentan mejorar reciben un pago aún mayor A_E ya que no solo recibirán un salario, sino que su esfuerzo por mejorar se verá potenciado al tener un trabajo. El pago $A_E > B_E$ representa el salario recibido más un plus por cuanto el trabajo les ayuda en su esfuerzo por mejorar. Por último, siempre que los trabajadores se esfuercen por mejorar recibirán un pago C_E que representa su motivación intrínseca, no solo en cuanto ellos mejoran, sino en cuanto advierten que su mejoría es positiva para la sociedad.

Como está planteada la matriz de pagos ambos reciben el pago C por el solo hecho de cooperar, Mario Breccia si decide contratar, y los empleados si se esfuerzan por mejorar. Si los empleados deciden no esforzarse Mario Breccia decide igualmente contratarlos, ya que este pago hace la diferencia $E_M + C_M > D_M$. Si la decisión de los empleados fuera intentar mejorar, la respuesta del otro lado seguiría siendo contratarlos ya que $A_M + C_M > B_M$. Si por el otro lado, Mario Breccia decidiera no contratarlos, a los empleados de todas formas les conviene intentar mejorar, porque tienen motivaciones internas y valoran su mejoría y la de la sociedad $E_E + C_E > E_E$. Si fueran contratados la mejor respuesta es igualmente intentar mejorar $A_E + C_E > B_E$. Esto quiere decir que el único equilibrio de Nash del juego es la situación que se dio realmente en la práctica: Mario Breccia los contrata y los empleados intentan mejorar. Contrariamente a lo que se podría haber esperado de la economía tradicional, la búsqueda por el bienestar del otro los lleva a una mejor situación. En este ejemplo, ambos jugadores actúan en reciprocidad incondicional³⁶ valorando el bienestar del otro, pero de todas formas puede observarse como bajo estas condiciones no es necesario que los empleados respondan en reciprocidad para ser contratados, sino que Mario Breccia tiene incentivos suficientes como para hacerlo aún cuando ellos decidan no esforzarse. Aquí radica la reciprocidad incondicional, si, por el contrario, como empleador se preocupara solo por sus ganancias, no los contrataría. Si el valor C no existiera, para Mario Breccia es preferible no contratarlos ya que $B_M > E_M$.

³⁶ La reciprocidad incondicional no debe ser confundida con altruismo. Este análisis, lamentablemente, escapa de los alcances de este trabajo. Ver: Bruni, L. "Reciprocity, altruism and the civil society: in praise of heterogeneity" (2008) New York. Routledge. Pág.49-50

2.4 Otras estrategias de reciprocidad

Sea ahora un juego repetido infinitamente, semejante al que se presentó anteriormente³⁷. Sea además, para cada uno de los jugadores las siguientes posibilidades de estrategia de juego³⁸:

Estrategia C (Cauta): No coopera en primera instancia, pero si encuentra cooperación en el otro, comienza a cooperar en señal de reciprocidad a partir de la siguiente jugada. Si en primera instancia, o en algún momento, se encuentra con una posición de no cooperación, deja de cooperar. Es una reciprocidad condicional.

Estrategia B (Bravura): Coopera en la primera jugada, pero deja de hacerlo si en algún momento es defraudada. Esta estrategia describe una reciprocidad prudente, va en la búsqueda de la colaboración del otro, pero no se deja engañar, si no encuentra respuesta deja de cooperar.

Estrategia N (No coopera): Simplemente no coopera nunca. Esta no es una estrategia de reciprocidad, sino por el contrario es una estrategia que se olvida de la interrelación con el o los otros jugadores.

Estrategia G (Gratuidad): Coopera siempre, sea cual sea la respuesta que encuentre del otro lado. Esto puede ser entendido también como otra forma de describir la reciprocidad incondicional.

Si un jugador con estrategia B se encuentra con uno que tenga estrategia N, perderá en primera instancia, pero la pérdida será baja ya que dejará de cooperar a partir de la segunda jugada. Si en cambio se encuentra con un jugador con estrategia G, ambos cooperan infinitamente. Si un jugador con estrategia C se encuentra con uno con estrategia N no cooperarán nunca. Si en cambio se encuentra con uno con estrategia G, obtendrá una ventaja en la primera jugada, pero luego cooperaran ambos obteniendo el óptimo social. Si se encuentran dos jugadores con estrategias C y B, en un primer momento C saca ventaja por la benevolencia inicial del jugador con estrategia B, pero luego este deja de cooperar y en la segunda jugada sucede lo contrario, C coopera y B no. Sacando ahora ventaja el jugador con estrategia B. Para la tercera jugada ambos dejan de cooperar para siempre. También existe la posibilidad que se encuentren dos jugadores con el mismo tipo de estrategias, por ejemplo, si se encuentran dos jugadores con estrategia C no cooperarán jamás. Si se encuentran dos jugadores con estrategia B cooperarán siempre. En términos sociales lo que es importante es descubrir cómo hacer que las estrategias B o C cooperen, ya que de cualquier forma N no lo hará nunca, y G lo hará siempre. Una estrategia C cooperará solo si se encuentra con una estrategia G y la estrategia B cooperará tanto si se encuentra con una estrategia G como si se encuentra con otra estrategia B. Esto quiere decir que en un mundo donde se enfrentan estos cuatro sencillos tipos de estrategias de relacionalidad la existencia de alguien con estrategia G es muy importante, ya que puede lograr que tanto las estrategias C como B cooperen.

En el mundo real estos tipos ideales de estrategias interactúan continuamente, ya que existen actores con las más diversas formas de relacionalidad: personas que buscan solo su propio bien, estrategias netamente utilitaristas, cautas, actores benevolentes, y más. Lo importante es entonces poder coordinar estrategias logrando cooperación. Esto es lo que se proponen las empresas de EdC: conseguir la colaboración de terceros que tengan otras estrategias. Aquí el contrato juega un papel muy importante, ya sea intra empresa, o a nivel

³⁷ Del estilo del dilema del prisionero.

³⁸ Este apartado sigue a Bruni y Calvo (2009) Op. Cit. Pág. 124-130

social ya que de alguna manera hace sostenible la reciprocidad en el tiempo. Pero la reciprocidad no puede quedarse exclusivamente en la regla, para que no se convierta en una reciprocidad obligada, o que persigue intereses personales por más que ofrezca colaboración³⁹.

Lograr el tipo de estrategia G, de reciprocidad incondicional, más no sea para algunas de las decisiones no es una tarea sencilla, y requiere un cambio respecto de lo que se considera como funcionamiento normal de la empresa tradicional. Implica perdonar a quien actuó egoístamente en el pasado, implica confiar en los empleados, dejar de ver en la competencia al “enemigo”. Lo que EdC intenta demostrar es que esto es posible. No solo es posible cooperar incondicionalmente, sino también perdonar y volver a cooperar. Se busca demostrar que se puede modificar la conducta de otros agentes, y que incluso cuando no se puede, la propia acción solidaria es beneficiosa para la sociedad. En la realidad concreta existen muchas más alternativas de acción y variables a tener en cuenta, la propuesta de EdC es la de buscar en cada situación la mejor manera para contribuir a la sociedad. De esta manera, la interacción de la estrategia de las empresas de EdC con las otras estrategias en el mercado intenta influenciar de modo de llevar a los otros agentes a la cooperación y así poder alcanzar el óptimo social.

³⁹ En este sentido, debe ser entendido el aporte que las empresas de EdC hacen a los más necesitados. No es un subsidio a la pobreza, es una ayuda que puede ser realizada de distintas maneras, para que estas personas salgan de esa situación. Debe haber una vinculación que los una, una respuesta del otro lado, quien recibe debe a su vez poder también “dar”, aunque lo único que pueda dar sea su necesidad. De otra manera se convertiría en un paternalismo o un asistencialismo que genera dependencia.

3. Un estudio de caso: La empresa Boomerang Viajes

“La Economía de Comunión ha despertado en muchos de nosotros energías adormecidas, ha suscitado propósitos serios y comprometedores, ha sugerido soluciones para sueños que parecían irrealizables.”⁴⁰

3.1 Boomerang Viajes y Economía de Comunión

La empresa Boomerang Viajes, es una agencia de Turismo creada en el año 2001 la cuál desde sus inicios adhiere al proyecto de EdC. Está radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y recientemente ha inaugurado una sucursal en San Nicolás, Provincia de Buenos Aires. En la actualidad cuenta con siete empleados en relación de dependencia. La empresaria, fundadora y actual gerente de Boomerang Viajes es la licenciada en turismo Bettina Gonzalez⁴¹, quien además a partir del mismo momento de la fundación es quien decide adherir al proyecto de EdC. Bettina Gonzalez trabaja en turismo desde 1990, y tiene vinculación con EdC desde 1997. La idea de fundar Boomerang Viajes surge principalmente debido a que al tener contacto con la experiencia de EdC pero estar trabajando en relación de dependencia, no podía adherir plenamente al proyecto, aún siendo gerente, como era, de la otra empresa. No le era posible tomar muchas de las decisiones que ella hubiera querido bajo los criterios de la EdC. Advierte entonces que la única manera de poder adherir plenamente a la EdC era mediante la propia empresa. Boomerang Viajes nace para dar respuesta a la adhesión al proyecto de EdC.

El primer año de vida de la empresa fue un año muy complicado por la situación económica que a principio de siglo atravesaba el país, sin embargo la respuesta de viejos y nuevos clientes a la nueva agencia fue muy buena. Para Boomerang Viajes la crisis fue una posibilidad de adherir plenamente a la propuesta de EdC, aunque muchas veces con decisiones contradictorias a las propuestas por la economía tradicional. Cuando tradicionalmente el momento de la crisis es un momento para reducir gastos, achicar la empresa: Boomerang Viajes mantenía la estructura. Cuando existía la posibilidad de no pagar o atrasarse en el pago de impuestos: Boomerang Viajes decidía seguir pagando. Estas decisiones fueron de configuración para la empresa y comenzaron a tejer los lazos de confianza con los allegados. Fue un tiempo de creatividad, con las reducciones que implica la caída de la demanda, pero afrontadas más con ideas que con desesperanza. Los empleados, e incluso Bettina Gonzalez misma, tomaban trabajos por fuera para poder así evitar reducir el personal. Hacer frente a la crisis implicaba riesgos, los balances daban en negativo y de continuar por ese rumbo se ponía en juego el patrimonio. Pero poder llevar adelante el proyecto de EdC implica estos riesgos. Sin embargo la creatividad con que estos fueron asumidos permitió salir airosos de la crisis solo pocos meses después. E incluso la experiencia los llevó a tomar nuevos caminos, riesgosos también, como por ejemplo contratar más personal, o mudarse a una nueva oficina cuando la situación económica de la empresa no estaba todavía del todo resuelta. Por la simple convicción de que más personas de su alrededor tenían la necesidad de trabajo, y los empleados de un lugar con más aire y luz donde trabajar a gusto. Así, fue necesario asumir además de los riesgos típicos de

⁴⁰ Lubich (2007) Op. Cit. Pág 68. Roca di Papa, 23 de Abril de 1992.

⁴¹ Todo el punto 4 fue elaborado en base a entrevistas y encuentros con Bettina Gonzalez realizados entre los meses de Agosto y Octubre de 2010 y el texto de la ponencia que ella misma realizó en la Universidad de Lanús en el marco del Seminario Internacional “El rol del desarrollo turístico en la reducción de la pobreza” el día 27 de Marzo de 2009.

cualquier empresa, los vinculados a arriesgarse por el otro. Sin embargo estos riesgos siempre se mantuvieron dentro de los parámetros lógicos a afrontar económicamente. Sin sobrepasar nunca la capacidad de endeudamiento de la empresa. Si en base proyecciones de corto plazo, considerando la demanda del momento y haciendo evaluaciones de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, la creatividad se focalizó en idear todo tipo de programas y servicios no solo los que figuraban en el mercado sino los que los clientes necesitaban. Arriesgándose al crear nuevos productos. Esto llevó, por ejemplo, a organizar paquetes en los que los clientes viajaban por su cuenta y solo se le vendía la hotelería, cosa no habitual en el mercado. De esta forma se evitaba perder ventas. Hoy esta modalidad se transformo en un estilo de Boomerang Viajes, asistiendo en todo tipo de viajes que realicen los clientes, como “consultores en turismo”.

La misión de Boomerang Viajes es la centralidad de la persona, que todo proyecto o idea se piense desde “el bien común”. Esto requiere considerar al cliente no como solamente un consumidor, ni al empleado como un mero productor, ni ver en la competencia al “enemigo”. Juega entonces un papel muy importante la reciprocidad, la justicia, la responsabilidad. Esto quiere decir que uno de los objetivos de la empresa es el de generar un cambio radical de pensamiento, que con el correr de los años se ha ido poco a poco logrando. Con esto en mente Bettina Gonzalez desarrolló el organigrama de la empresa, no con una estructura jerárquica y piramidal, sino más bien circular, resaltando una constante retroalimentación, de manera que invite a la comunión, donde cada área de trabajo tenga determinadas funciones de acuerdo al manual de procedimiento. En el organigrama hay un consejo de dirección en el centro, luego un departamento de aéreos, un departamento de nacional, y uno de Internacional. La existencia del manual de procedimiento permite dejar bien en claro cuáles son cada una de las funciones y cuál es el espíritu de la empresa. Todo diseño de programas o asesoramiento que se le dé al turista o cliente tiene que estar enmarcado en estas líneas de sustentabilidad. La comunicación dentro de la empresa, como así también con el sector contable que es externo, juega un papel muy importante. La relación con la competencia también tiene una óptica distinta, en el sentido que no es agresiva, sino que se trata de diferenciarse con los productos. También los clientes son parte integral del proyecto, ya que se genera una concientización respecto del turismo sustentable. Las agencias de viajes en general tienen la capacidad de ser formadoras de precio, en el sentido de armar paquetes no basadas en los requerimientos específicos del cliente, sino más bien buscando que el paquete dé una determinada utilidad. Esto lleva muchas veces a desvalorar los servicios de los prestadores, que por mal cálculo de costos, o por presiones de la demanda ponen precios por debajo del valor de competencia. Esto es contradictorio a la experiencia de EdC que busca el precio justo y la valorización del trabajo. Si bien muchas veces el cliente busca siempre el menor precio, esto también implica trabajar por un cambio de mentalidad para que el cliente también pueda ser formador de este cambio social.

Otro de los desafíos que Boomerang Viajes se planteó frente a la crisis de 2001 en la que la empresa nace, fue el de rediseñar la forma de hacer turismo. Buscando este objetivo de generar conciencia en los clientes. De esta manera surge el “Turismo Solidario”⁴², una respuesta creativa que ayudó a salir de la crisis. La idea del TS comienza con los colegios que contrataban viajes a Misiones a través de Boomerang Viajes, a los que se les propone en vez de permanecer toda la estadía en Puerto Iguazú, que es una ciudad con un desarrollo turístico muy importante, pasar alguna noche en Monte Caseros en la región de Las Flores que es uno de los lugares menos desarrollados y con más problemas económicos de la provincia. De esta forma se lograba incentivar el desarrollo económico local, los hospedajes, pequeños restaurants, creando excursiones, etcétera. Aquí la ayuda a los necesitados que se proponen las empresas de EdC se transforma en nuevos puestos de trabajo para la gente del lugar. Aunque probablemente al cliente le represente un mayor

⁴² En adelante TS.

costo, porque los emprendimientos del lugar no trabajan a la escala óptima o porque no cuentan con las comodidades de un hotel cinco estrellas. Y aunque a Boomerang Viajes le represente un mayor esfuerzo por organizar esa estadía y crear excursiones, ambos deciden hacerlo porque saben que de esa manera ayudan a estas personas y el desarrollo económico del lugar. Estas son decisiones marcadamente de EdC, ya que implican poner los valores en el centro, a las personas en el centro, más allá de un simple interés económico, poniendo especial énfasis en el cuidado del medio ambiente, del desarrollo de la cultura del dar. El TS es una respuesta concreta al concepto de "turismo sostenible global", que considera un justo equilibrio de los impactos producidos por el turismo en cada aspecto: económico, medioambiental y socio cultural. Estas experiencias fueron de las primeras de una iniciativa que también se desarrollaba en otras partes y que tomó relevancia mundial. En 2002 se realiza el primer foro mundial de "Turismo Solidario y Comercio justo" en la ciudad de Johannesburgo. Esto presentó la posibilidad de generar nuevos lazos económicos con organismos internacionales, organizaciones de base, ayudando de esta forma a desarrollar la experiencia de un turismo con la capacidad de ayudar a los más necesitados. El TS complementa y pone en práctica EdC. Cada viaje solidario es un aporte concreto a favor de la cultura del dar, buscando la comunión con el lugar que es visitado en lugar de un mero disfrute consumista.

Es decir que para poder llevar adelante la propuesta de EdC en Boomerang Viajes, todos tienen algo que aportar, Bettina Gonzalez desde la gerencia, los empleados cada uno en su sector, el departamento de contabilidad que trabaja externamente, los proveedores o prestadores de servicios que se vinculan con la agencia, los clientes que de a poco van también cambiando su mentalidad, e incluso la competencia. Esto genera en consecuencia el fin buscado por la empresa: la reciprocidad y la comunión entre culturas. De esta manera se persigue en cada transacción una estrategia *win-win*⁴³, de lo contrario no es un negocio justo. De esta manera Boomerang Viajes da respuesta a la tripartición de las ganancias, no solo desde el balance contable sino también adhiriendo a desarrollar cada uno de los tres aspectos: hacer algo para el crecimiento de la empresa, hacer algo por los pobres, y hacer algo por difundir la cultura. La empresa creció, se mantuvo, afrontó desafíos; La empresa se encargó de los pobres, no solo con donaciones en dinero, que cuando se pudo se hicieron, sino también orientando la actividad de la empresa en un sentido solidario, dando fuentes de trabajo ya sea con la iniciativa de TS, o dando trabajo directamente en la empresa a personas que lo necesitaban; y también difundió la cultura, participando de los congresos de EdC, encuentros de empresarios, estudiando, leyendo, aprendiendo, y buscando vivir la cultura del dar con los más cercanos. En una ocasión, por ejemplo, todos los miembros de la empresa con sus familias fueron a conocer el Polo Solidaridad. La empresa se hizo cargo de este costo. Esta es una manera de dar a conocer el proyecto empezando por los más cercanos, quienes en principio no tienen porque adherir a la propuesta, o incluso podrían ni siquiera conocerla.

3.2 La respuesta de terceros en reciprocidad a la propia acción

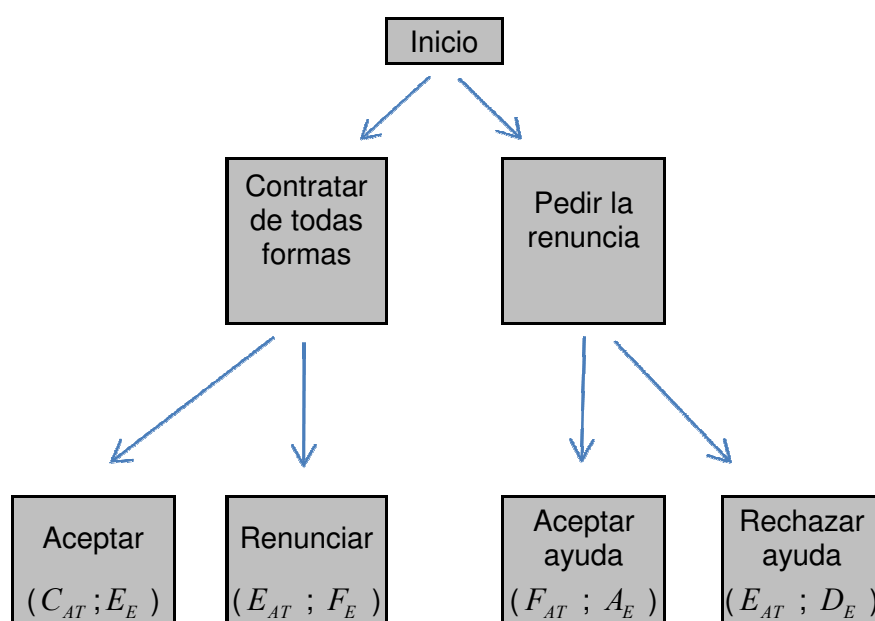
EdC es entonces para Boomerang Viajes no una propuesta que se queda en el plano de las ideas, sino que se plasma en decisiones concretas en la realidad económica de la empresa del día a día. Desde el organigrama de la empresa, el respeto por la normativa impositiva, una distribución de la riqueza intra empresa más equitativa, el desarrollo de productos alternativos solidarios como el TS, la confianza y respeto entre los trabajadores. De esta manera esta puesta en práctica del proyecto llega rápidamente a otros. Fueron entonces los mismos empleados de la empresa los primeros en ser alcanzados por la nueva cultura que

⁴³ Nielsen, Richard P. "Varieties of Win-Win Solutions to Problems with Ethical Dimensions" (2009) Journal of Business Ethics. Vol. 88, N°. 2 (Agosto 2009), pp. 333-349

propone EdC, quienes comenzaron a formarse en el tema y a adherir a la propuesta. Y como parte de esta búsqueda, fue importante que cada empleado pueda desarrollar sus propias capacidades aportando a la empresa lo mejor de sí. Esto puede ser ilustrado con la experiencia de una de las empleadas de Boomerang Viajes, quien no lograba adaptarse a la necesidad de un determinado momento del desarrollo de la empresa que era el de contar con empleados creativos que pudieran adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente generando opciones y paquetes nuevos prácticamente personalizados. Esta persona que tenía una forma de trabajo mucho más mecánica no lograba insertarse en la agencia ya que esta no tenía desarrollado hasta ese momento algún puesto que sea más automático, como puede ser por ejemplo la reserva de pasajes aéreos, y tuvo en ese momento lamentablemente que ser despedida. Pero a diferencia de lo que podría haber ocurrido con una situación así en una agencia de viajes “tradicional”, a esta persona se le ofreció pagarle un curso de reserva de pasajes, que es relativamente caro, también se le ofreció no despedirla sino que renunciara (pagándole de todas formas la indemnización del caso) para que no le figurara un despido y ponerla en contacto con otra agencia que si tenía desarrollado el puesto de reserva de pasajes. Esta persona hizo el curso, y a los diez días estaba trabajando en la otra empresa. Es decir que la empresa de EdC no siempre puede hacerse cargo completamente del desarrollo de sus empleados, pero si en el sentido de acompañarlos para que puedan desarrollar sus propias capacidades. Y de esta forma el esfuerzo que la empresa realiza en gratuidad en la búsqueda de poner en el centro a la persona no se queda solo en eso, sino que en reciprocidad, la mayoría de las veces, el esfuerzo realizado vuelve. Así fue también en este caso, ya que a esta persona, unos años después, cuando Boomerang Viajes ya tenía desarrollado el puesto de reserva de aéreos, se le propone volver a la empresa y hacerse cargo del área. Si la respuesta al problema inicial por parte de la empresa hubiera sido egoísta, simplemente despidiendo a la persona, llegado este punto hubieran tenido que buscar un desconocido para cubrir el puesto (sin saber sobre sus aptitudes para el trabajo), probablemente teniendo que pagarle de todas formas el curso correspondiente, y porque no, sin esos años de experiencia que esta persona adquirió en la otra empresa. Y aún, si dadas las características laborales de esta persona, si hubieran decidido ir a buscarla, probablemente la persona no hubiera querido volver a trabajar en un lugar de donde la echaron sin ayudarla. Es decir que la mecánica misma de la gratuidad trae consigo la respuesta en reciprocidad de terceros. El acompañamiento del empleado es una responsabilidad del empresario de EdC, y así es practicado en Boomerang Viajes como respuesta a la iniciativa por la que la empresa nace.

Por ponerlo en los términos de este trabajo, y con la ayuda de la teoría de juegos, en este caso con un juego secuencial:

Sea un juego donde los jugadores son una empleada y una agencia de turismo tradicional, en dos etapas y con la siguiente estructura:



Donde $A > C > D > E > F$

En la primera etapa de este juego debe elegir la empresa. Dado que la empleada no le es útil a los objetivos de maximización de ganancias ya que ellos no tienen desarrollado el puesto que le es conveniente para sus capacidades, se le presentan dos posibilidades. En primer lugar, tiene la posibilidad de contratarla de todas formas, asignándole, por ejemplo, un cargo diferente, y en segundo lugar puede pedirle la renuncia a la empleada. En este último caso la empresa se compromete a afrontar los costos de la indemnización, un curso para la empleada, e incluso buscarle trabajo en otra empresa. Si la empleada es contratada a pesar de su falta de idoneidad para la función, ella tiene la opción de aceptar el trabajo o de renunciar. Si se le pide la renuncia puede aceptar o rechazar la ayuda. Para cada una de estas posibilidades los pagos son: Si la empleada es contratada de todas formas, y acepta, recibe un pago relativamente bajo E_E que representa su mala condición laboral, pero compensada por el hecho que de todas formas tiene un trabajo y un salario. Si es contratada, pero elige renunciar, tiene un pago más bajo todavía F_E ya que se habrá quedado sin trabajo, no cobrará más un sueldo ni tampoco recibirá una indemnización ya que no fue echada sino que renunció. La agencia de turismo en cuestión, recibirá como pago si contrata a la empleada y esta acepta C_{AT} , ya que si bien la empleada no es la mejor para el puesto al menos alguien ocupa la posición y no hay que pagar indemnizaciones ni ayudas. Si decide contratarla de todas formas, pero la empleada renuncia el pago será más bajo E_{AT} , lo que representa el costo asociado a tener que salir a buscar un nuevo empleado. Si, por el otro lado, a la empleada se le pide la renuncia, ella recibirá un pago alto A_E si acepta la ayuda ya que se le pagará la indemnización, y además recibirá un curso que la capacitará para una tarea que le es afín a sus gustos, y además tendrá la posibilidad de acceder al puesto buscado en otra empresa. Si rechaza la ayuda recibirá una indemnización, pero no hará el curso y por lo tanto no conseguirá trabajo en la otra empresa, esto está representado por el pago D_E . Si la empresa ofrece la ayuda, pidiéndole la renuncia, tendrá un pago muy bajo F_{AT} si la empleada acepta ya que deberá afrontar el

costo de la indemnización, el curso, buscar otro trabajo para la empleada, y buscar un nuevo empleado para la empresa. Por último, si la empleada rechaza la oferta de la ayuda, la agencia de turismo solo tendrá que costear la indemnización y la búsqueda de un nuevo empleado, el pago será E_{AT} . Este juego se resuelve por inducción hacia atrás. Si a la empleada se le pide que renuncie, le convendrá aceptar la propuesta con todas las ayudas, ya que $A_E > D_E$. Si se le ofrece otro puesto en la empresa preferirá aceptarlo, ya que $E_E > F_E$. Dada esta situación, en la primera etapa la empresa elegirá contratarla de todas formas ya que $C_{AT} > F_{AT}$. Esto es así porque la empresa sabe que estos serán sus pagos al llegar a la segunda etapa, dadas las preferencias de la empleada. El equilibrio de Nash de este juego predice que la empleada será asignada a un puesto diferente, y permanecerá allí. Esta, que es la situación a la que podría haber llegado una empresa tradicional, es una situación distinta a la que llegaron Boomerang Viajes y su empleada. Esto solo puede ser explicado entonces por la motivación intrínseca de la empresa que los lleva a optar por algún camino alternativo que ponga en primer lugar al otro.

Sin embargo la historia no termina ahí, sino que la empleada luego de hacer el curso, cuando Boomerang Viajes ya tiene desarrollada el área de aéreos, vuelve. De esta forma la generosidad con la que la empresa trató a esta empleada se convierte en beneficiosa para la propia empresa. Al volver trae consigo no solamente sus conocimientos y experiencia, sino también sus deseos de devolver el bien recibido. Es decir que tiene una respuesta recíproca a la generosidad con la que a ella se la trató.

3.3 Boomerang Viajes y la reciprocidad incondicional

Pero no siempre la respuesta de quien recibe la gratuidad llega, o no en el espacio de tiempo que la empresa pudiera querer. O al menos para que realmente podamos estar hablando de gratuidad quien la genera no debe estar esperando la respuesta, puesto que sino no estaríamos hablando más que de un intercambio utilitarista que demora en realizarse, o algo semejante. Esto es lo que propone EdC, y así lo entienden Bettina Gonzalez y Boomerang Viajes. La experiencia en el campo del TS fue creciendo, Boomerang Viajes seguía escribiendo sobre lo desarrollado e investigando. Así fue que al llegar el momento del segundo foro internacional de “Turismo Solidario y Comercio Justo”, que se realizó en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, México en 2006, Boomerang Viajes decide afrontar el costo de enviar un representante, no tanto por lo que allí esta persona pueda aprender sino más bien con la intención de ofrecer a otros todo lo aprendido en esos cuatro años de experiencia. Era una inversión que apostaba al crecimiento del TS, que apostaba por el crecimiento de la persona a la que se enviaba, sin pensar en cómo esa inversión iba a retornar. Finalmente el viaje se concretó, y fue de mucho aprendizaje y crecimiento en el campo del TS. También le permitió a Boomerang Viajes entablar diálogo con la Secretaría de Turismo de la Nación quien le pidió colaboración a la agencia para desarrollar el TS en Argentina apoyado por el gobierno.⁴⁴ Esta propuesta no fue recibida por Boomerang Viajes esperando algo a cambio de parte de la Secretaría, sino solamente como una buena oportunidad para difundir el TS. En este caso la donación de la empresa, no recibió al menos directamente, al menos todavía, una respuesta del otro lado. No existe un beneficio directo asociado a la colaboración que la empresa brinda. No lo hace obligada por el estado, ni como condición necesaria para acceder a determinado mercado. La motivación es intrínseca, y está vinculada con poder ayudar a otros a través del TS. Este es solamente un ejemplo de cómo la gratuidad no está basada en realidad en la búsqueda de la respuesta del otro sino simplemente en actuar solidariamente pensando primero en el otro. De esta forma más que volver en una respuesta que genere ganancias para la empresa, lo que sucede es que la gratuidad lleva al otro a actuar de la misma manera. Muchas veces ese

⁴⁴ La Secretaría de Turismo renombró al proyecto como “Turismo Comunitario”.

actuar de la misma manera se hace concreto en una respuesta a la gratuidad recibida, podemos hablar entonces de reciprocidad, pero si el actuar de la misma manera se refleja en un gesto distinto para con un tercero, lo que tenemos es una gratuidad que se expande. Boomerang Viajes tiene experiencia de esto, por ejemplo cuando los empleados comienzan a adherir a la cultura, respondiendo a la confianza y el buen trato que recibieron. Considérese por ejemplo la siguiente situación: La empresa siempre tuvo una política bastante permisiva en cuanto a días de estudio, o de examen para con sus empleados, y un tiempo atrás cuando uno de ellos le salió el horario de un curso de inglés los viernes por la mañana, sus mismos compañeros se ofrecieron para “cubrirlo” de modo que pueda hacer el curso y recibirse, entendiendo que este esfuerzo por el bien del otro es también un bien para todos. “Cuando se genera un espacio de mucha libertad dentro de la empresa, el empleado responde”, cuenta Bettina Gonzalez.

Otras veces simplemente la reciprocidad tarda en llegar. Así fue cuando un cliente de la empresa tardó tres años, pero finalmente regresó a dar respuesta por el bien recibido. Este cliente había comprado pasajes para un viaje que quería realizar. Lamentablemente el aeropuerto al que debía arribar se incendió, de modo que era imposible concretar su viaje por razones ajenas a la empresa. Boomerang Viajes realiza la cancelación correspondiente, y le ofrece el plazo de un año para que el cliente pueda finalmente realizar el viaje, cuando el inconveniente con el aeropuerto se solucione. Esto no sucede porque el cliente se olvida de hacerlo. Esta persona se enoja mucho con la situación y con Boomerang Viajes, incluso haciendo la amenaza de iniciar acciones legales. Luego de ese período de un año la empresa ya no tiene responsabilidad sobre la cancelación del viaje, aún así se le ofreció la posibilidad de tomar un fin de semana en otro lugar en compensación, poniéndose en el lugar de la otra persona. Esto no es aceptado porque no era el viaje que la persona había contratado. Tres años después esta persona vuelve, pidiendo perdón y queriendo realizar un viaje con la empresa. Aún frente a amenazas de acciones legales, la opción por pensar más en el otro que en el propio beneficio de Boomerang Viajes se mantuvo, incluso cuando la respuesta del otro lado se hacía esperar, o podía incluso no llegar jamás. La gratuidad consiste en que la empresa se hace cargo incluso de un costo que no le correspondía buscando que el cliente no se vea perjudicado por un error que era de él. Por esta razón la reciprocidad en este caso no es condicionada. En el ejemplo presentado en el punto anterior, el de la empleada a la que se le pide la renuncia, la reciprocidad tampoco era condicionada, porque la empresa no descuenta los beneficios futuros. Sin embargo, la incondicionalidad queda más clara todavía en este caso, cuando no hay respuesta del otro lado, o al menos no la hay por largos años. Lo importante aquí no es entonces si finalmente la respuesta llega o no, sino la actitud con que una decisión es tomada. Si la motivación es intrínseca y no espera una retribución posterior, ya puede hablarse de reciprocidad incondicional. En la práctica las distintas categorías de reciprocidad no son tan fáciles de distinguir. Bettina Gonzalez cuenta desde su experiencia que “tarde o temprano la respuesta a la acción generosa siempre llega”.

3.4 Alcanzando equilibrios sociales más eficientes

Boomerang Viajes busca la comunión con los allegados a la empresa, esforzándose en gratuidad y muchas veces recibiendo respuesta de la otra parte en reciprocidad. Una decisión personal, como es la del empresario de adherir al proyecto, llega rápidamente a los empleados y más tarde a los clientes y proveedores e incluso también a la competencia. Generando incluso situaciones en las que ambas partes se ven beneficiadas por el accionar solidario de la empresa. Tal es el caso de lo sucedido en el año 2002. Un ex jefe De Bettina Gonzalez estaba a punto de cerrar su agencia ya que no podía hacer frente a la crisis, no conseguía concretar viajes y las deudas aumentaban. Bettina Gonzalez se había ido en su momento de esa empresa porque descubrió un mal procedimiento que esta persona hizo perjudicando a un compañero de trabajo. Aún así, decide llamarlo en este momento para

pedirle que no cierre la empresa. Este llamado pidiéndole que no cierre la empresa no era solo un pedido sino también un ofrecimiento, abriéndole las puertas a esta persona para que continúe con la agencia en las oficinas de Boomerang Viajes. Cuando la lógica de mercado hubiera propuesto celebrar la derrota de la empresa competidora, EdC propone poner a la persona en el medio, preocuparse por el otro, aún si este otro es el gerente de la competencia⁴⁵. Las complicaciones y los riesgos que esto puede conllevar son muchos, pero esta es la lógica de la EdC. Para esta otra persona este ofrecimiento fue una salvación, y esto era lo importante para Boomerang Viajes. La acción era un fin en sí mismo, la posibilidad de que la otra persona también tenga trabajo y se desarrolle. A veces las iniciativas de este tipo terminan ahí, pero otras repercuten en el otro cambiando también su manera de pensar y actuar. Después de cuatro meses trabajando en el mismo espacio físico, con todas las complicaciones que esto conlleva, la empresa competidora logró reabrirse. Se ve claramente aquí, como la búsqueda de la empresa de EdC no es por la situación individual sino por la del conjunto, y lo logra. Esta persona se fue, por supuesto, muy agradecida y con un nuevo vínculo fraterno. Sin haber perdido la empresa ni tampoco la salud. La situación de Boomerang Viajes también fue para mejor, ya que el esfuerzo realizado se vio recompensado con la nueva vinculación con esta persona, aprendizaje en lo laboral, y nuevos clientes que le eran cedidos cuando correspondían a un rubro al que la otra empresa no se dedicaba. Durante el tiempo trabajando juntos pudieron incluso generar una sinergia, que favoreció a ambos.

⁴⁵ Lo que le preocupó a Bettina Gonzalez, cuenta, fue la salud de esta otra persona que con toda esta situación estaba atravesando un momento de mucho estrés, y fumando mucho.

4. Conclusiones

“O nuestro proyecto de la Economía de Comunión despegue, o nosotros hemos faltado a una cita con la historia. Ésta es la realidad. Todo depende de nosotros: Cuando vemos nacer una empresa hay que alentarla para que se desarrolle como una criatura, crezca y pueda ser el ejemplo para muchas otras en el mundo.”⁴⁶

A lo largo del trabajo se presentó sucintamente el proyecto y parte de la experiencia recogida en sus casi veinte años de desarrollo. EdC frente a la economía tradicional es una propuesta revolucionaria, con una mirada distinta que parte de una concepción antropológica humanista. Lo cual lleva a conclusiones muy diferentes respecto al funcionamiento de la empresa y de la economía en general. En el plano académico son muchas las categorías que deben ser redefinidas o creadas para poder dar explicación a un fenómeno que requiere cambiar la mentalidad para poder ser explicado. Esto representa una dificultad que retrasa su expansión. Existen sin embargo herramientas ampliamente difundidas en la ciencia económica que ayudan a teorizar sobre una economía donde el centro está en la persona y las relaciones entre ellas, como lo es por ejemplo la teoría de juegos. Con este marco en mente, estas desventajas y estas oportunidades, se llevó adelante un análisis teórico sobre la real posibilidad de transformación del proyecto sin dejar nunca de lado el plano concreto de las empresas que se desempeñan bajo los parámetros del proyecto, para de esta manera no perderse en ideas alejadas de la realidad. El plano para el desarrollo de esta teorización es, por supuesto, muy vasto, muy virgen.

En cuanto a los objetivos propuestos en el primer capítulo de este trabajo puede considerarse que:

Objetivo general:

- Las empresas de EdC son potencialmente transformadoras del medio ambiente en el que se mueven. Sus conductas atípicas llaman la atención de los más cercanos y generan con esto la voluntad de responder de la misma forma. Este buscar el bien del otro que la teoría conceptualiza como “reciprocidad” en todas sus formas, no es solo una propuesta teórica sino que llevada a la práctica logra transformar el medio y permite alcanzar equilibrios sociales más eficientes.

Objetivos específicos:

- Se ha observado que es esta búsqueda por el bienestar del otro lo que permite a las empresas de EdC ser generadoras de una nueva cultura. Poner a las personas en el centro de la actividad económica y hacer que el objetivo de la empresa no sean solo los beneficios sino el bienestar mismo de las personas no es una utopía. Y esta experiencia que implica una nueva cultura, una nueva forma de pensar la realidad, alcanza rápidamente a los más cercanos generando las mismas actitudes.
- En este sentido las experiencias de la empresa “DIMACO”, que logra mejorar la relación con sus locatarios y obtener así de ellos una respuesta que les es favorable,

⁴⁶ Lubich (2007). Op. Cit. Pág. 82. Castelgandolfo, 5 de Enero de 1992

o de “Electromecánica Breccia” que decide contratar empleados rechazados por otras empresas ayudándolos a desarrollarse lo cual es beneficioso para todos, son ejemplos de cómo la “cultura del dar” genera conductas recíprocas en los demás.

- El llevar adelante un estudio de caso de la empresa “Boomerang Viajes” permitió conocer más de cerca la realidad de la EdC, evitando centrarse en experiencias particulares y posibilitando hacer un abordaje más general de la vida de una empresa que se rige por estos criterios. De este modo se pudo examinar el comportamiento de la empresa a lo largo de distintas situaciones, como ser los momentos de crecimiento, o los momentos de crisis. Situaciones en las que se hizo necesario reducir personal y otras en las que se pudo contratar más. Se comprobó que los empleados, clientes, proveedores e incluso la competencia reciben bien la propuesta e incluso en algunos casos deciden tomarla para sí.

Sin embargo la participación en el proyecto no es sencilla e implica además de oportunidades de crecimiento la necesidad de afrontar riesgos. Arriesgarse por el otro, estar incluso dispuesto a perder para que el otro gane. Esta es una lógica contradictoria a la que impera actualmente en el mercado, pero no por esto insostenible. En este sentido la EdC afirma que el crecimiento propio también es importante. Pero más importante que crecer y tener, es poder dar.

La capacidad explicativa que, para este tipo de iniciativas, tiene la teoría de juegos ha sido notoria. Por esto, lo que se intentó hacer, y en buena parte se logró, fue exponer la racionalidad subyacente en los agentes que actúan bajo los parámetros de la EdC. La racionalidad utilitarista no logra dar explicación al comportamiento de estos agentes, que no son masoquistas sino que buscan la maximización de la utilidad por caminos diferentes. En este sentido la EdC no es una “locura”, sino solo la expresión económica de una cultura basada en otros valores. El primer contacto con el accionar de un empresario de EdC o con un empleado de una empresa inserta en este proyecto puede llevar a la conclusión de que la otra persona tiene conductas que son irracionales, luego tal vez, se puede pensar que el otro es simplemente un altruista de grado elevado. Pero lo que aquí se observa, y la teoría de los juegos permite explicar, es que no se trata de comportamientos irracionales ni altruistas, sino de una conciencia nueva que pone a la persona en primer lugar y considera sumamente importante tanto el bienestar propio como el de la comunidad. Aunque esto implique, en cierta medida, un cambio Copernicano en la manera de pensar a la Economía.

Por último el estudio de caso de la empresa Boomerang Viajes pone de relieve que la propuesta de EdC no es ni solo teóricamente esperanzadora, ni tampoco solo reproducible en ciertos ejemplos aislados y concretos de la vida empresarial. Con sus aciertos y errores Boomerang Viajes ha podido durante el transcurso de sus casi diez años de vida llevar adelante el ideal de EdC. Ha sabido en determinados casos presentarse ante la sociedad con propuestas de gratuidad, de reciprocidad incondicional y condicionada. Tanto frente a sus clientes, como entre los mismos empleados, la gerencia, los proveedores e incluso frente a la competencia. También quedó demostrado que el proyecto de EdC no es ni solamente una solución europea importada, ni tampoco una idea extravagante de los tiempos de abundancia. Boomerang Viajes es una empresa que nace y se desarrolla en el mercado local y da respuestas concretas para la solución de los grandes problemas económicos de esta parte del mundo, para los cuales el proyecto nace. Incluso en tiempos de fuertes crisis la empresa optó por los pobres, más aún cuando más necesidad hay, la empresa se ocupó de los necesitados.

El proyecto es de por sí esperanzador, especialmente lo es en los escritos y testimonios que ha dejado Chiara Lubich. Es esperanzador en el hecho de que no sé quedó en palabras sino que rápidamente fue puesto en acción, y en estos casi veinte años de experiencia muchas

empresas han adherido a la propuesta, y las que lo hacen crecen. Es también esperanzador porque estas empresas logran producir un cambio social a su alrededor, en el trato con los allegados a la empresa y la difusión de la “cultura del dar” y en el aporte que tanto concretamente⁴⁷ como de diversas formas hacen por los pobres. En este sentido puede responderse de manera afirmativa a la hipótesis de trabajo planteada por este trabajo: la empresa de EdC influye en decisiones de terceros hacia equilibrios más eficientes. Sin embargo, a pesar de todo esto, el futuro del proyecto no está escrito y en cierta medida depende, de cada uno de los que tienen algún acercamiento, que el mismo siga creciendo. Depende de los empresarios que ya participan del la EdC en su creatividad por hacer crecer a sus empresas, y de los otros empresarios en cuanto estando en contacto con los primeros se dejen influenciar por la nueva cultura. Depende de los trabajadores de las empresas que adhieren al proyecto porque son los primeros receptores de lo que la EdC tiene para decir, si el cambio social no comienza por ellos entonces no comenzará. Depende de clientes y proveedores en cuanto receptores y replicadores de la cultura del dar. También depende de los pobres, para quienes el proyecto existe, porque no son ellos simples destinatarios sino que son parte fundamental del proyecto, el excluido solo recibe la colaboración sino pone su necesidad en común de manera que puede ser ayudado para después ponerse en acción e ir a ayudar a otros. Hasta que finalmente se logre el objetivo de “un pueblo donde no hay pobres”. Por último el proyecto también descansa en la capacidad de los teóricos de describir y dar explicaciones de lo que las empresas ya están haciendo por un lado, y allanar el camino para todo lo que queda por recorrer. Este es un momento histórico clave, en el que la necesidad de una alternativa económica es cada vez más evidente. Solo resta aunar esfuerzos.

⁴⁷ En la actualidad las colaboraciones económicas de todas las empresas de EdC del mundo son reunidas por la O.N.G. AMU (Acción por un Mundo Unido) la cual se constituyó en 1986 con el objetivo de optimizar la capacidad de transformación de estas ayudas.

Anexo I

Contacto de las empresas abordadas en el trabajo⁴⁸:

DIMACO S.A.
comercialización y distribución al por mayor
de materiales para la construcción
Paraná, Entre Ríos
secretaria@dimaco.com.ar

Electromecánica Breccia
Maipú 216 – Godoy Cruz, Mendoza
Tel. 0261-4248051/4248026/4240179
elec-breccia@infovia.com.ar

Boomerang viajes
Agencia de viajes y turismo.
Armos viajes a media en Argentina y resto de mundo.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
info@boomerangviajes.com.ar
www.boomerangviajes.com.ar

⁴⁸ Desarrollado con información proveniente de la página www.mariapolis.org.ar/edc En el mismo sitio puede accederse a un listado completo de todas las empresas de EdC en Argentina.

Bibliografía

Acosta, Cecilia Caló. "El estado, el mercado y la cooperación voluntaria. La Economía de Comunión como manifestación de la Economía Alternativa" (2003) Tesis de grado de la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción" Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas. Paraguay. Disponible en www.ecodicom.net (acceso octubre 17, 2010)

Avinash K. Dixit; Barry J. Nalebuff, "Pensar estratégicamente: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria" (1991) Barcelona. Antoni Bosch editor.

Akerlof, George A.

"Efficiency Wage Models of the Labor Market" (1986) Cambridge. Cambridge University Press

"The Market for "Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism" (1970) The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3. pp. 488-500.

Axelrod, Robert. "The emergence of cooperation among egoists" (1981) The American Political Science Review. Vol. 75, No. 2. pp. 306-318

Bacharach, Michael. "Beyond individual choice: teams and frames in game theory" (2006) Princeton. Princeton University Press.

Benedicto XVI, Carta encíclica "Caritas in veritate" (2009)

Bruni, Luigino

(comp.) "Humanizar la economía. Reflexiones sobre la Economía de Comunión" (2006) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva.

"ABCD Economía". (2009) Seminario Vita. 22 de Mayo de 2009

"Reciprocity, altruism and the civil society: in praise of heterogeneity" (2008) New York. Routledge.

Bruni, Luigino; Calvo, Cristina. "El precio de la gratuidad. Nuevos horizontes en la práctica económica". (2008) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva.

Bruni, Luigino; Sugden, Robert. "The Road Not Taken: How Psychology Was Removed from Economics, and How it Might Be Brought Back" (2007) Economic Journal, Vol. 117, No. 516, pp. 146-173

Bruni, Luigino; Zamagni, Stefano (comp.) "Persona y comunión" (2009) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva.

Calvo, Cristina. "Las diferentes teorías que sustentan la responsabilidad social de la empresa: estado de situación y prospectiva" (inédito)

Cournot, Antoine Augustin. "Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses" (1838) London. Macmillan Company.

Duschatzky, Silvia y Corea, Cistina. "Chicos en banda. Los caminos de la subjetividad en el declive de las instituciones" (2009) Buenos Aires. Editorial Paidós.

Economía de Comunión. Comisión Buenos Aires. "Líneas para conducir una empresa" (1997) Buenos Aires. Humanidad Nueva.

Edgeworth, F, Y. "Mathematical psychics" (1881) London. Kegan y Co.

Elster J. "Making sense of Marx" (1985) Cambridge. Cambridge University Press.

Gibbons, Robert. "Un primer curso de teoría de juegos" (1992) Barcelona. Antoni Bosch, Editor.

Hume, David. "A Treatise of Human Nature" (1749) Oxford. Oxford University Press.

Informe sobre el destino de las ayudas EdC 2008, elaborado por la secretaría Internacional de la Economía de Comunión. Mayo 2008

Juan Pablo II.

Carta encíclica "Laborem exercens" (1981)

Carta encíclica "Sollicitudo rei socialis" (1987)

Carta encíclica "Centesimus annus" (1991)

León XIII. Carta encíclica "Rerum Novarum" (1891)

Lubich, Chiara. "Economía de comunión. Historia y profecía" (2007) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva.

Nash, John Forbes. "Non cooperative games" (1951) Tesis doctoral. Princeton University

Nielsen, Richard P. "Varieties of Win-Win Solutions to Problems with Ethical Dimensions" (2009) Journal of Business Ethics. Vol. 88, Nº. 2 (Agosto 2009), pp. 333-349

Perez, Joaquin; Jimeno, José Luis; Cerdá, E. "Teoría de Juegos" (2004). Madrid. Pearson Educación.

Quartana, P; Sorgi, T; Araujo, V; Gui, B; Ferrucci, A. "Economía de Comunión. Propuestas y reflexiones para una cultura del dar" (1992) Buenos Aires. Editorial Ciudad Nueva

Rabin, Matthew. "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics" (1993) The American Economic Review, Vol. 83, No 5. pp. 1281-1302

Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación. Disponible en www.europarl.europa.eu (acceso septiembre 22, 2010)

Revista "Economía de Comunión. Una nueva cultura" Número 31 Mayo de 2010.

Revista "Economía de Comunión. Una nueva cultura" Número 30 Diciembre 2009.

Revista "Economía de Comunión. Una nueva cultura" Número 29 Septiembre 2009.

Revista "Economía de Comunión. Una nueva cultura" Número 28 Diciembre 2008.

Schumpeter, Joseph A. "Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico" (1944) México D.F. Fondo de Cultura Económica.

Sen, Amartya. "Los bienes y la gente" (1983) Comercio Exterior Vol.33. 12 de diciembre de 1983 pp.1115-1123.

Smith, Adam. "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones" (2006) México D.F. Fondo de Cultura Económica

Uhlener C, J. "Relational goods and participation incorporating sociability into a theory of rational action" (1989) Public Choice No 62. Pp. 253-285 Kluwer Academic Publishers.

Varian, Hal. "Microeconomía Intermedia" (1999) Barcelona. Antoni Bosch editor.

Von Neumann, J. y Morgenstern, O. "The Theory of Games and Economic Behavior" (1944) Princeton. Princeton University Press.

Zamagni, Stefano. "Lecciones y antecedentes de una crisis anunciada" (2010) material de la conferencia "Crisis global y economía civil" dictada por el profesor Zamagni en Agosto 2010 en la Universidad Católica Argentina.

Agradecimientos:

Quisiera agradecer a mi tutor,
el profesor Julio Ruiz, por jugarse por el proyecto y haber confiado en mí.
A Osvaldo Barreneche, por el puntapié inicial a la tesis.
A Hernán Ruggeri, por todo lo aprendido durante las clases del seminario.

A Pablo Noriega Jaime, por su vida entregada y por haber sido el primero que me habló de la Economía de Comunión.

A Bettina Gonzalez y a todo el grupo de estudio de Economía de Comunión ("el grupo de los miércoles"), porque es la búsqueda más que la teoría la que hace posible esta "locura" de la EdC.

A Cristina Calvo, por acompañar de cerca al grupo, por el documento inédito que nos facilitó y por todo el esfuerzo puesto al servicio del proyecto.

A Chiara Lubich y a Ricardo L. Martensen,
por su docilidad a las inspiraciones del Espíritu Santo.
A Lucía Ioras por la ayuda con las traducciones.

Más en lo personal quiero agradecer a mi familia, sin la cual nada de esto hubiera sido posible.

A Paula, mi novia, porque esta es una iniciativa cargada de esperanza y con ella es más fácil tener esperanza.

Y a mi comunidad de referencia en el Movimiento de la Palabra de Dios, por hacer que el acompañamiento espiritual sea tan concreto que se vuelva material:

Cynthia Contreras, Eliana Belén Becerra, Estefanía Solari Lenardón, Gabriela Cotoras, Lucía Belén Lopardo, María Elena Boccacci, Silvana Ferreira e Ignacio Oturakdjian.

Y en todas estas personas, el agradecimiento es para Dios.

**Buenos Aires, Argentina.
Noviembre de 2010.**