



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

El rol de la cultura espiritual en la eficiencia organizacional. El caso de la Comunidad de Taizé

Trabajo de Investigación

POR

María Clara Zeitune

Profesor Tutor

Carlos Diego Martínez Cinca

M e n d o z a - 2 0 1 3

Correo electrónico: clarizeitune@hotmail.com

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I - PERSONA HUMANA	5
1. DEFINICIONES DEL SER HUMANO	5
1.1. Origen etimológico.....	5
1.2. Origen cristiano.....	6
2. DIGNIDAD.....	9
3. DIMENSIONES DE LA PERSONA.....	9
3.1. Niveles de existencia.....	9
3.2. Niveles de vida psíquica.....	10
4. VISIÓN ARISTOTÉLICA DE LA ACCIÓN HUMANA.....	12
5. LA TRADICIÓN PERSONALISTA DEL COMPORTAMIENTO.....	13
CAPÍTULO II - EL FACTOR HUMANO EN LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.	15
1. LA ORGANIZACIÓN	15
1.1. Definiciones.....	16
1.2. Teorías de la Administración.....	17
2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.1. Conceptualización de la cultura.....	19
2.2. Características básicas de la cultura de una organización.....	20
2.3. Funciones de la cultura.....	21
2.4. Desarrollo de la cultura organizacional.....	22
3. CULTURA ESPIRITUAL.....	23
3.1. Espiritualidad y cultura organizacional.....	24
3.2. Características de una organización espiritual.....	24
3.3. Críticas a la espiritualidad.....	25
4. MOTIVACIÓN.....	25
4.1. Síntesis de algunas teorías sobre la motivación.....	26
5. COMUNICACIÓN.....	27
5.1. Funciones de la comunicación.....	27
5.2. Proceso de comunicación.....	28

6.	IDENTIDAD Y COMPROMISO.....	32
CAPÍTULO III – LA COMUNIDAD DE TAIZÉ.....		33
1.	LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.....	33
2.	COMUNIDAD DE TAIZÉ – HISTORIA Y FUNDAMENTOS.....	35
2.1.	Contexto social, político e histórico.....	35
2.2.	El fundador de la comunidad de Taizé y sus motivaciones.....	35
2.3.	La comunidad a través de los años.....	37
2.4.	Principios y valores fundamentales que dejó el Hermano Roger.....	38
2.5.	Un crisol de lo más hermoso de las distintas tradiciones cristianas.....	47
3.	LA COMUNIDAD HOY. ASPECTOS PRÁCTICOS.....	52
3.1.	La comunidad de hermanos y los encuentros de visitantes.....	52
3.2.	Miembros/ Integrantes de Taizé como Organización.....	54
3.3.	Sistema de tareas/ ocupaciones.....	56
3.4.	El sistema de organización de lugares/ trabajos.....	57
CONCLUSIONES.....		65
REFERENCIAS.....		67
ANEXOS.....		70

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se desarrollará el tema: “El rol de la cultura espiritual en la eficiencia organizacional. El caso de la Comunidad de Taizé”.

El tema fue elegido por curiosidad e interés en el funcionamiento de una organización sin fines de lucro situada en la ciudad de Lyon, al sur de Francia llamada “Comunidad de Taizé”.

Al conocer el testimonio de un allegado que tuvo la oportunidad de vivir allí durante un período de tres meses en el año 2011, surgió el interés por mirar las teorías de la administración en una organización de índole espiritual, por tratarse de un caso que no ha sido analizado durante la carrera.

El problema se formuló en base a algunas preguntas que resonaban y que fueron motivando la investigación:

- ¿Cuál es la clave para el funcionamiento de toda organización?
- ¿Son la eficiencia, productividad, minimización de costos, maximización de utilidades los principales objetivos de una organización sustentable?
- ¿Qué lugar ocupan las personas y sus motivaciones en las organizaciones?
- ¿Qué repercusiones tiene una cultura fuerte en la organización?
- ¿Qué sucede con las organizaciones comunitarias donde la cultura y el sentido compartido son pilares fundamentales?

Esta investigación pretende probar la siguiente hipótesis:

“Las personas en todas sus dimensiones (social, cultural y espiritual) generan a lo largo de sus vidas convicciones que posibilitan la construcción de su identidad. Cuando un grupo de personas comparte estos ideales, principios y certezas con la organización/ comunidad/ empresa a la cual pertenece se genera una cultura organizacional fuerte que conlleva a que los asuntos administrativos, organizacionales, operativos y funcionales, se desempeñen de una manera natural, armónica y eficiente”.

Esta hipótesis se pretende resolver mediante una investigación desarrollada en tres capítulos: el primero será el punto de partida del trabajo, definiendo el concepto de “persona” que dará sentido a la investigación. El segundo capítulo, desarrollará las teorías de la administración que servirán de fundamento teórico. Y por último, se desarrollará el tercer capítulo, haciendo una descripción profunda de la Comunidad de Taizé para mostrar la aplicación de los conceptos tratados.

La investigación será de tipo descriptiva brindando información cualitativa y se emplearán métodos de recolección de datos como análisis de casos secundarios, estudio de casos, entrevistas a expertos, entrevistas en profundidad.

Esta investigación tiene un carácter especial para la autora, debido a sus creencias y valores espirituales, pues considera que esta investigación podría ser un aporte a la administración que hasta el momento poco ha desarrollado estos temas.

CAPÍTULO I

PERSONA HUMANA

1. DEFINICIONES DEL SER HUMANO

1.1. Origen etimológico

Acerca del origen etimológico de la palabra “persona” hay discrepancias. Se observan tres teorías como las más aceptadas:

- Persona es una palabra de origen latino cuyo equivalente griego es *prósopon* "máscara" del actor en el teatro griego clásico. Por tanto, persona equivaldría a "personaje".
- Una segunda corriente etimológica deriva persona de *persono*, infinitivo *personare*, con el significado de "hacer resonar la voz" como lo hacía el actor a través de la máscara. Sus equivalentes en etrusco, persa y sánscrito, hacen pensar en una común raíz indoeuropea.
- Otros hablan de persona en un sentido jurídico, "sujeto legal", que habría sido el más influyente a través de su uso teológico y filosófico.

Comúnmente, se emplea el símil “hombre” y “ser humano”, siendo sólo en ciertas circunstancias, equivalente, sobre todo, después de enfatizar en lo que es la racionalidad. El calificativo “humano” se refiere a un ser “comprensivo, sensible a los infortunios ajenos” (DRAE), un ser que busca el desarrollo integral de su *bien-ser*, su *bien-estar* y su *bien-hacer* (Schmidt, 2007) consigo mismo, con los demás y con su contexto antropogénico y natural. Un ser que se relaciona, participa y convive en comunidad y en su entorno. Es necesario aclarar otras voces semejantes: “persona” (empleada en teología, filosofía y derecho), “individuo” (psicología y sociología), “ciudadano” (derecho y política). Obviamente, su concepción se particulariza desde su contexto disciplinar.

Es un ser racional y consciente de sí mismo con identidad propia, dotado de sensibilidad, inteligencia y voluntad conformada por aspectos físicos como psíquicos que lo hacen único, singular e irrepetible, un ser compuesto de muchas partes que no se pueden dividir o separar.

Hablamos de ser humano como sujeto de derechos y obligaciones, un ser que es capaz de trascender de su “animalidad” hacia un comportamiento bondadoso, constructor e integrador, gracias a su racionalidad (Mosterín, 1978) y un conjunto de fenómenos internos del ser, en cuanto procesos conscientes o inconscientes con los que se caracteriza su vida interior como individuo, tales como percepción, aprendizaje, entendimiento, voluntad, memoria, sentimientos, afectividad, entre otros.

1.2. Origen cristiano

Se discute la existencia entre los griegos de un concepto de persona más allá de su ser parte de la naturaleza y de la *polis*. Las elaboraciones más explícitas sobre el concepto de persona, en cualquier caso, han partido del cristianismo, sobre todo de los teólogos de los primeros Concilios, como el de Nicea en el 325 (el origen de este interés está en la discusión acerca de las relaciones entre "naturaleza" y "persona" en Cristo). Frente al pensamiento griego, el judaísmo centra más su atención en la historia que en la naturaleza. El "hombre" deja de ser un elemento más de la naturaleza, por muy importante que sea, para convertirse en un ser distinto a los demás; esta diferencia se percibe a través de la llamada que Dios le hace en su Palabra y en la historia, ante la cual el hombre es libre para responder.

San Agustín

San Agustín desarrolla este concepto más en profundidad, "de tal suerte que podía usarse para referirse (bien que sin confundirlos) a la Trinidad (las "tres personas") y al ser humano (...)" (Ferrater Mora, 1982).

Utiliza la noción de relación (*pros tí*) y la de experiencia ("personal" desde entonces). Se centra en la intimidad, en el recurso a la introspección personal e introduce también la temporalidad y la historia como dimensión humana; en ella el ser humano persigue la felicidad y la verdad, aunque sin lograrla plenamente en esta tierra.

Se pueden mencionar algunos rasgos de la persona según la concepción de San Agustín: ser con capacidad de autorreflexión (interiorización); consciente de su limitación y su responsabilidad ante Dios que le interpela; ser *histórico, temporal* (lo experimenta en sí mismo y en los seres queridos); buscador de la verdad y de la felicidad (*telos* o Bien Supremo que da sentido a su vida); capaz de amor y de servicio a los demás.

Boecio

Boecio es uno de los autores más influyentes en la noción de persona. Su definición, citada comúnmente hasta nuestros días es la siguiente: *Persona est naturae rationalis individua substantia* ("sustancia individual de naturaleza racional"). Su nota más característica es la propiedad, la existencia por derecho propio, "*sui iuris*". Esta definición se reelaboró en la Edad Media, modificando a veces los términos. Así hizo, por ejemplo, San Anselmo.

Santo Tomás

Santo Tomás asume la definición propuesta por Boecio, ahondando en su significado y matizándolo: "(...) se dice de la persona que es sustancia individual con el fin de designar lo singular en el género de la sustancia, y se agrega que es de naturaleza racional para mostrar que se trata de una sustancia individual del orden de las sustancias racionales" (Ferrater Mora, 1982).

Occam

Occam insiste en el aspecto racional, intelectualizando la definición y afirmando también la *independencia* como un rasgo esencial. Para él la persona es una substancia intelectual completa que no depende de otro supuesto. Las dos notas clave de la noción de persona en esta línea de pensamiento son: **individuación** (unidad del yo personal) y **relacionalidad**.

Las citadas últimamente son definiciones *metafísicas, esencialistas* de persona, que presentan una imagen de hombre intemporal y abstracta, independiente de las circunstancias históricas concretas que pueden hacer modificar esta imagen. Con estas definiciones esencialistas de persona se destaca sobre todo la característica de "ser en sí" o "por sí", es decir, su plena independencia, su "subsistencia". Pero también dentro del cristianismo se ha hecho referencia a otras características: la ya citada de "relación", y la de "originarse", de gran importancia sobre todo en el cristianismo oriental.

Personalismos contemporáneos

Este tipo de definiciones metafísicas no desaparecen totalmente en autores más modernos. Leibniz, por ejemplo, afirma: "(...) la palabra 'persona' conlleva la idea de un ser pensante e inteligente, capaz de razón y de reflexión, que puede considerarse a sí mismo como el mismo, como la misma cosa, que piensa en distintos tiempos y en diferentes lugares, lo cual hace únicamente por medio del sentimiento que posee de sus propias acciones" (Ferrater Mora, 1982).

Es fácil observar la permanencia de los mismos rasgos de la persona: racionalidad, independencia, autoposición y autoconocimiento. No aparece ninguna referencia a la relación, sino que se centra en la propia interioridad monádica.

En la época moderna se comenzaron a introducir en la noción de persona elementos psicológicos y éticos. Así, Kant señala la libertad e independencia de la persona frente al mecanicismo natural como uno de los rasgos de la personalidad. La persona es capaz de darse leyes prácticas propias a través de su razón. Se da las leyes a sí mismo, pero no de forma arbitraria, sino de manera que los hombres sean siempre "fin en sí mismos"; es un rasgo esencial de la persona: no puede ser sustituida por otra. El hombre es lo único que en el mundo es fin en sí mismo y puede ser fundamento de leyes. Su dignidad merece respeto. Su racionalidad y su voluntad autónoma lo fundamentan. El hombre tiende hacia lo "sensible", pero la razón es capaz de elevarlo.

Para Fichte, la persona es un "centro metafísico", que se constituye a sí mismo, en un "autoponerse" del yo trascendental. La persona se convierte en "origen", "fuente" de actividades de la voluntad (más que éticas).

En el proceso de pensar históricamente la persona vamos pasando de una concepción "sustancialista", que define una esencia de hombre, a la de un "centro" origen de "actos". Si antes

predominaban las actividades racionales, ahora tienen cabida, e incluso preponderancia excesiva, las emotivas, volitivas, etc.

Desde la filosofía de los valores de Scheler se introduce en la noción de persona un nuevo elemento (aunque ya estaba implícito en la idea de "referencia" que resaltaban los padres de la Iglesia oriental). Se trata de "trascenderse", no quedar encerrado en los muros de la individualidad psicofísica.

Los propios límites, la propia subjetividad, no lo es todo para la persona. Ésta puede trascender hacia realidades múltiples: Dios, otra persona, los valores, etc.

Los personalismos contemporáneos han resaltado el polo de la "apertura" como dimensión clave de la persona humana. Ésta es "trascendente" en relación con otras personas, con el otro, etc. Buber, Ebner, Rosemberg, pusieron de relieve la comunicación intersubjetiva. Otros elementos característicos de la persona son el sentido profundamente ético (no entendida la ética como conjunto de normas, sino como fuente de todos los valores), el compromiso con su sociedad y la solidaridad con las demás personas. La persona en estos personalismos, no es algo hecho, cerrado de una vez para siempre, sino un quehacer continuo, una tarea abierta en el tiempo y en la historia.

Para la antropología contemporánea, la persona es una unidad estructural abierta al mundo y a los otros. Es un sujeto frente a otros sujetos o frente a objetos.

Resumiendo los conceptos mencionados, se pueden descubrir cinco grandes corrientes interpretativas de la noción de persona en el pensamiento occidental (Velasco, 1995):

- 1) Definición de la persona en términos de sustancia, caracterizada por la atribución de determinadas propiedades, entre ellas su individualidad e incomunicabilidad y su carácter racional. (Aristóteles, Boecio y buena parte del pensamiento medieval).
- 2) Subraya el carácter de pensante de esta sustancia (*res*) y la reduce a su condición de sujeto epistemológico que en la época del idealismo se convertirá en sujeto trascendental. (Edad Moderna).
- 3) Subraya el carácter ético de la persona y su condición de ser libre ante la obligación moral, en contraposición al mecanismo que rige el mundo de la naturaleza (tendría su origen en los estoicos, y su culminación en el Kant de la crítica de la razón práctica y en Fichte).
- 4) Como variante de esta tercera surge la consideración jurídica de la persona, que sobre la base de su dignidad fundamentalmente ética, la define por los derechos universales e inalienables de la que es sujeto.
- 5) Corriente existencialista y personalismo filosófico y teológico (sus raíces se remontan a la tradición religiosa judeo-cristiana y a algunos representantes de la tradición cristiana como San Agustín, Pascal, Lutero, Kierkegaard).

2. DIGNIDAD

Una persona no es un ente como cualquier otro. No es un objeto *neutro*, cuyo contacto con los otros sea indiferente. Parece existir una intuición básica que lleva a captar que la persona está revestida de un cierto *valor*: hay algo que la saca de la neutralidad y la eleva a una categoría de importancia. Sin necesidad de un complejo razonamiento deductivo, sino de un modo que se puede llamar “directo”, se capta que la persona representa un bien en sí misma (bien objetivo). Ella posee una cierta preciosidad intrínseca, una importancia positiva o sencillamente un *valor*. Es precisamente ese *valor*, exclusivo de la persona humana, lo que se denomina *dignidad*.

El uso habitual del lenguaje parece reservar la palabra *dignidad* para referirse a ese *valor inconmensurable* que poseen exclusivamente las personas. No se utiliza este concepto para referirse al valor que puedan tener otros entes no-personales, como por ejemplo los animales o los objetos inertes.

3. DIMENSIONES DE LA PERSONA

3.1. Niveles de existencia

Un filósofo danés expone sobre los niveles de existencia (Kierkegaard, 2000):

La primera etapa es la **estética**. El ejemplo perfecto de un esteta es el niño. Cuando se es esteta se vive únicamente para el presente, para el placer o dolor del momento. La persona en esta etapa busca insaciablemente el placer para sentirse vivo, lo que finalmente la sumergirá en la desesperación. Los momentos placenteros llegarán, pero desaparecerán tras el manto fugaz del tiempo. También se menciona al esteta intelectual, aquel que busca ser espectador de todo tiempo y existencia separado de la vida misma. Llegado el momento de ponerse serios sobre la vida, la actitud estética no tiene por qué ser descartada, pero sí integrada de una manera balanceada a la etapa que viene a suplantarla: la ética.

La etapa **ética** es el momento en que el hombre se escoge a sí mismo y el tipo de vida que vivirá. El hombre toma esa decisión frente a la muerte, y sella con esa decisión la manera que vivirá la única vida que tiene y que tendrá. Un ejemplo de una persona ética sería un esposo. Un día tomó la decisión de unirse a otra persona para el resto de su vida. Día a día tendrá que reafirmar ese compromiso actuando de acuerdo a sus votos. En esta etapa la persona se rige por reglas universales y es guiada por el deber a hacer lo que se considera correcto.

La tercera etapa es la **religiosa**. Esta etapa es la afirmación del individuo sobre el colectivo o de lo particular sobre lo universal. El hombre religioso en ocasiones debe romper con la ética universal (la ética/ moral social) por el llamamiento divino. Pero ese rompimiento con lo universal no es fácil, sino que se lleva a cabo con temor y temblor. «La regla de ética universal, precisamente porque es universal, no puede comprenderme totalmente, al individuo, en mi concreción». El ejemplo que

Kierkegaard da en el caso del hombre religioso es Abraham cuando Dios le pide sacrificar a su hijo Isaac. Existe una gran angustia, pues la ética universal dice que los padres deben preservar la vida de sus hijos, pero *Esa Voz* le pide el sacrificio de su hijo. Existe el temor de desobedecer a Dios y la duda de si esa voz realmente es la de Él. No existen seguridades, es una decisión o la otra. En la vida contemporánea usualmente no es algo bueno contra algo malo, sino bienes rivales donde uno se encuentra atado a hacer un mal de todos modos y los motivos no son claros. Es en esa unicidad, en lo particular de la existencia, que uno se ve obligado a trascender las reglas universales y actuar de acuerdo al corazón.

3.2. Niveles de vida psíquica

La tendencia a la realización de sí, implica en el hombre la existencia de potencialidades y de funciones específicas. De hecho, se puede descubrir que algunos contenidos están relacionados a los datos sensibles, mientras otros, trascendiendo las determinaciones de proceso material, implican actividades superiores e inclusive hasta espirituales. De otra parte, se encuentra en las ideas más generales y abstractas elementos y huellas evidentes de conocimiento sensible, sin que pueda justificar una reducción simple del conocimiento intelectual al sensible, sino que más bien implica una interconexión en los diversos niveles.

Por esta constatación de la experiencia se puede deducir que el hombre puede vivir a tres diversos niveles, en los cuales cada acto psíquico concreto revela diferentes géneros de elementos, cada uno con sus propias e irreductibles propiedades, con la implicación de diversas funciones y en obediencia a leyes irreductibles. Estos niveles son: psico-fisiológico, psico-social y racional-espiritual.

En la edad adulta, el individuo debería distinguir los comportamientos intelectuales y cognoscitivos de los afectivos, sociales y morales aunque la vida es un conjunto de estas tres realidades fundamentales que se vinculan entre ellas dando origen a toda la complejidad de la existencia humana. Nadie vive en un mundo sólo de conocimientos o de socialización; es evidente que, en cada persona aun comprendiendo las tres dimensiones, privilegia alguna, porque están conectadas entre sí y son reconocibles en el acto humano, en el cual normalmente una prevalece sobre las otras (Cencini, Manenti, 1994).

3.2.1. Nivel psico-fisiológico

Este nivel comprende las actividades psíquicas ligadas a los estados físicos de bienestar o malestar determinados por la satisfacción o insatisfacción de algunas necesidades fisiológicas fundamentales del organismo como el hambre, la sed, el sueño, la sobrevivencia y la salud. A este nivel se desarrolla y se perfecciona primeramente el organismo que desde los momentos iniciales posee la regulación térmica, la capacidad de asimilar los alimentos, de crecer, etc.

Esta actividad tiene su origen y término en la sensación de déficit o de satisfacción a nivel visceral, pero puede suscitar y requerir respuestas y reacciones en las facultades mentales, como un

esfuerzo por satisfacer sus necesidades mediante productos que protegen la salud, la seguridad y la comodidad.

Por eso, el movimiento se dirige a la búsqueda del objeto satisfactorio. La realidad es vista en función de la propia exigencia fisiológica, que tiene como fin una necesidad de sobrevivencia y preservación. Si se descuidan las exigencias a este nivel, se provocan sentimientos de frustración que se manifiestan en una tensión que incluso puede quebrantar la salud.

3.2.2. Nivel psico-social

El hombre, a este nivel, advierte la exigencia de estrechar amistades, de dar y recibir ayuda, de sentirse parte activa de una comunidad de personas, etc. Comprende las actividades psíquicas conectadas con la necesidad de desarrollar relaciones sociales.

La motivación más inmediata que empuja esta acción es la toma de conciencia del propio límite que le hace reconocer la necesidad que tiene de los demás.

El esquema satisfactorio lo aprende a través de la repetición de actos homogéneos que se demuestran eficaces en la consecución del objetivo. La percepción de la realidad es constituida por personas; pero vistas no necesariamente en sí mismas y en su intrínseco valor, sino en función de una relación.

3.2.3. Nivel racional espiritual

Este nivel comprende las actividades psíquicas conectadas con la necesidad de conocer la verdad, y con la capacidad humana de aferrar la naturaleza de las cosas, abstrayéndolas de los datos de los sentidos. Este poder llamado inteligencia o «espíritu» no tiene dimensiones mensurables, está fuera del tiempo y del espacio.

La persona descubre contenidos y actividades que se revelan trascendentes. En esta dimensión, la problemática del hombre se crea en torno a su destino y a la existencia. La afirmación absoluta del ser o de valor que concibe a propósito de ciertas realidades, la experiencia de obligación moral, el problema que se pone del conocimiento, etc., son contenidos psíquicos que implican que la vida psíquica humana trascienda los límites del ser y los límites de un proceso materialmente cerrado y determinado en sí mismo.

Por esta razón, a este nivel la persona encuentra la motivación en un deseo de saber, de resolver los problemas fundamentales como el conocimiento de sí, del propio lugar en el mundo, del sentido de la vida y de la muerte. Al mismo tiempo, tal deseo está sostenido por la capacidad instrumental, propia del hombre, de conseguir, al menos en parte, la verdad de las cosas y por la conciencia de una atracción hacia ella que va más allá del simple deseo subjetivo. Indica, en la búsqueda de la verdad, la auténtica vocación de todo hombre.

Los tres niveles de vida psíquica muestran los fines realmente diferentes de los individuos. Cada hombre descubre diferentes tipos de satisfacción en el curso de su vida, y asigna valores disímiles a los objetos que quiere obtener o evitar.

Desde el punto de vista genético, es decir, desde el origen, se desarrollan primero los aspectos fisiológicos, los relacionales y finalmente los espirituales. Pero en el aspecto jerárquico, a la luz de su dignidad, el orden es inverso, los valores superiores se colocan a la cima del ser, realizan la integración o la unificación del organismo según la propia filosofía de vida.

4. VISION ARISTOTÉLICA DE LA ACCIÓN HUMANA

Para Aristóteles (2007) existe una correlación entre el *ser* y el *bien*. No hay un ser único sino muchas realidades que participan del ser (en contra de Parménides, que creía en la univocidad y el monismo del ser); tampoco hay un bien único sino distintas realidades que participan del bien; tampoco plantea el Sumo Bien en abstracto sino en concreto, vinculado a la búsqueda del mejor género o tipo de vida para el hombre.

Aristóteles define el *bien* en función del fin; su ética es finalista. El fin al que tiende el hombre es el bien; el fin y el bien coinciden. Toda acción humana está orientada a la consecución de algún bien, al cual van unidos el placer y la felicidad. El placer no es un mal, es un bien, pero no el bien supremo.

Así pues, considera que las acciones humanas son buenas en sí mismas en la medida en que coinciden con el bien del hombre; lo bueno y lo malo del comportamiento humano se conoce en función del fin: será buena toda acción que conduzca al fin del hombre, y toda acción que lo desvíe o se oponga a tal fin, será mala. “Bien es aquello a lo que tienden todas las cosas”. El fin se presenta, pues, dinámico: es una tendencia, un impulso, una fuerza, no algo estático.

Pero, ¿existe un fin que no esté subordinado a ningún otro fin? Porque los fines de las actividades de los hombres son múltiples: se busca, se tiende hacia la salud, las riquezas, el honor, etc.; son fines «pequeños» (sacar buenas notas, ¿para qué?; sacar el curso, la selectividad, la carrera, colocarme, encontrar un trabajo, etc., ¿para qué?) Entonces, tiene que existir un fin que sea deseado por sí mismo y no subordinado a otro como medio. Así el fin último, el fin supremo del hombre será necesariamente el *bien supremo*.

Preguntarse por este “bien supremo” del hombre, al que se tiende sin tener otro fin dependiendo de éste, es preguntarse por **la felicidad**: el hombre tiende a buscar la felicidad por sí misma; así, **las acciones que tiendan a buscar esta felicidad, este fin supremo, son buenas; las acciones que desvíen al hombre o se le opongan a conseguirla, serán malas.**

El fin de la vida del hombre es un bien de tal categoría que detrás de él ya no hay nada más: este bien es la felicidad; esta felicidad es algo concreto, tiene una entidad, no es una cosa abstracta,

etérea; es el bien concreto al que tiende el hombre en sus actividades concretas; el bien no es una inactividad, el bien es dinámico. Frente a la dificultad que supone determinar en qué consisten ese bien y esa felicidad concretamente, Aristóteles asume la tarea filosófica de demostrar, en la *Ética a Nicómaco*, por qué un determinado género de vida (la vida conforme al ejercicio de las virtudes, que supone el logro de la sabiduría, y a la que llama “la vida conforme a la razón”) es superior a los demás géneros de vida (por ejemplo, la vida dedicada a la búsqueda de los placeres, de las riquezas, de los hombres). **El fin último del hombre consiste, entonces, en vivir una vida plenamente humana, lo que supone la adquisición de las virtudes para el logro de la sabiduría, y con ella, de la felicidad.**

Como se trata nada menos que del mayor bien al que puede aspirar el hombre en esta vida, esa vida “conforme a la razón” tiene que ser perfecta, definitiva, suficiente por sí misma para hacer feliz al hombre; y además debe buscarse por sí misma y no en orden a otro bien cualquiera, pues tiene que hacer al hombre más hombre, más completo, más perfecto. Por desgracia, esa felicidad que Aristóteles identifica con la “vida conforme a la razón”, la “vida filosófica”, no logra trascender el horizonte inmanente de la propia existencia humana, pues Aristóteles no está enteramente convencido de la inmortalidad del alma (a lo sumo admite la posibilidad de que sobreviva a la muerte sólo una parte del alma: la “inteligencia en acto”), pero aún en ese caso no admite la posibilidad de una “vida divina”, de una vida en comunión íntima con el Dios que identifica en el libro XII de la *Metafísica*, pues esa posibilidad es más bien contraria a la razón y sólo podría conocerse por medio de la *revelación*. Al cristianismo le estaría reservando el anuncio de esa novedad a la humanidad entera.

5. LA TRADICIÓN PERSONALISTA DEL COMPORTAMIENTO

Varias escuelas han iluminado el estudio integral de la conducta humana. El espiritualismo tradicional, el existencialismo en algunas de sus vertientes, el personalismo, la medicina psicosomática, etc. Se puede decir que a la luz de estos aportes el hombre se presenta como una unidad **sinérgica** que interrelaciona su parte biológica con la psíquica y espiritual. Además, esta unidad vital está en el hombre **social y culturalmente pautada**. Incluso se ve al hombre abierto a la trascendencia de su propio ser por virtud del espíritu, abierto a las otras existencias, a los valores espirituales y a su condición de criatura de Dios.

Pero el espíritu humano es un espíritu **encarnado**, como se dice, una unidad biológico-psíquico-espiritual existencialmente aferrada a una determinada cultura y sociedad. Es importante insistir en que **todo en el hombre es humano, tanto su cuerpo como su espíritu y su vida de relación**.

Este concepto del hombre hace que el estudio del comportamiento humano en las organizaciones no se quede en perspectivas meramente conductistas, ni que crea agotar la comprensión psicológica con el conocimiento del inconsciente, ni tampoco que vea en el hombre un

mero calculador racional. El hombre es todo esto, pero, esencialmente, es mucho más. Ni los condicionamientos conductuales, ni las pulsiones inconscientes ni la especulación racionalista reflejan la realidad última del ser humano. Sin olvidarlas, hay que ver en él a ese **espíritu encarnado** que co-existe en una sociedad y en una cultura con otros seres iguales a él e igualmente dignos, respecto de los cuales él tiene derechos, pero también deberes y responsabilidades. Esto último es particularmente importante en el comportamiento organizacional aunque, lamentablemente, se le preste poca atención.

A esta concepción se la llama *humanística y personalista*. Con diferentes matices, como es lógico, se hallan vinculados a ella psicólogos y psicoterapeutas como Gordon W. Aport, Agostino Gemelli, Víctor Frankl, Rollo May, Joseph Nuttin, Henri Baruk, Phillip Lersch, Christa Meves y otros.

Será importante, pues, al utilizar los aportes de las corrientes conductistas o psicoanalítica (o incluso de la corriente más actual llamada **psicología cognitiva** que, en general, se mantiene también en una posición empirista), no olvidar la visión integral del comportamiento humano, que es la de un ser espiritual y trascendente. Esto resulta particularmente relevante en un mundo que tiende, por tantos conceptos, a una cierta deshumanización y despersonalización del hombre (Pithod, 2000).

A modo de síntesis de este primer capítulo, es importante resaltar la visión integral de la persona, teniendo en cuenta todas sus dimensiones, sus características, y destacando principalmente la dignidad inherente que le confiere valor. El análisis del ser humano necesariamente debe realizarse desde la perspectiva de Aristóteles que resalta la búsqueda de un bien supremo, la aspiración a la felicidad.

El presente trabajo tiene sentido sólo si se mira al ser humano desde este análisis, sin perder de vista las cualidades que lo distinguen y el enfoque en el cual se enmarca. Esta conceptualización servirá de base para los posteriores capítulos del trabajo, sabiendo que cuando se habla de “persona” se refiere a todo lo expuesto en este capítulo. En última instancia, la teoría humanista del comportamiento desembocará necesariamente en la consideración del aspecto espiritual del ser humano en las organizaciones.

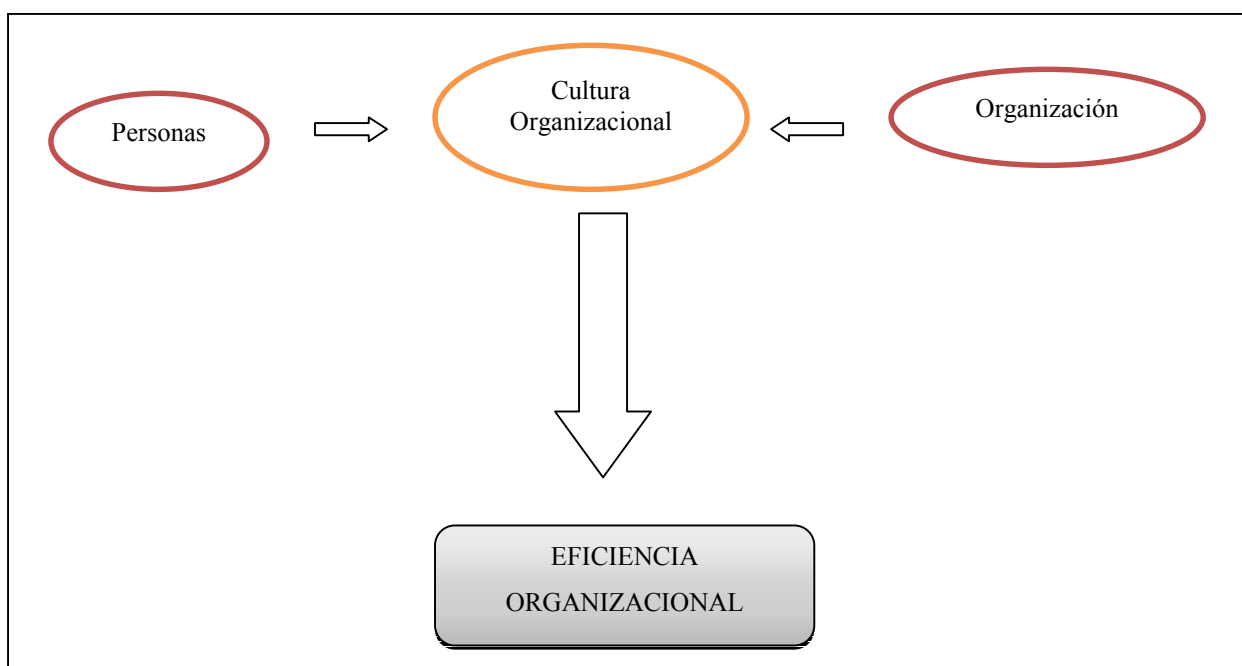
CAPÍTULO II

EL FACTOR HUMANO EN LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

En el capítulo anterior se realizó un análisis de la persona integral considerando todas sus dimensiones.

Este capítulo intentará desarrollar cómo la persona dentro de las organizaciones actúa como factor predominante e indispensable en la eficiencia de la misma.

A través del siguiente esquema (Esquema n° 1) se intenta mostrar la relación existente entre el individuo y la eficiencia en la organización que se da a través de la cultura organizacional.



Esquema n° 1: Eficiencia Organizacional

1. LA ORGANIZACIÓN

El término "organización" proviene del latín *organón*, cuyo significado está relacionado con órgano, elemento de un sistema y sistema en sí mismo. Es utilizado en el ámbito empresarial, gubernamental, religioso, educativo, etc. para referirse, por una parte, a una entidad o agrupación

como por ejemplo a una ONG, empresa, corporación, institución pública, etc. También nos referimos con organización a una actividad o función dentro de una empresa, un evento deportivo, la cena de fin de año junto a la familia, equipo de fórmula 1, entre otros.

1.1. Definiciones

Algunos autores han definido a la organización de la siguiente manera:

“Organización es el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico” (Bravo, 1985, citado en Garza, 2001).

“Es una comunidad de personas que aportan lo que poseen y lo que son, con un fin de servicio mutuo y complementación, la cual está diseñada para satisfacer mejor las necesidades mediante la unión de esfuerzos y recursos, bajo una dirección que permite cumplir sus propósitos y aportar beneficios a la sociedad” (Garza, 2001).

Según Daft (2004) "la organización consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización".

Para Chiavenato (1998) la organización puede adoptar varios significados:

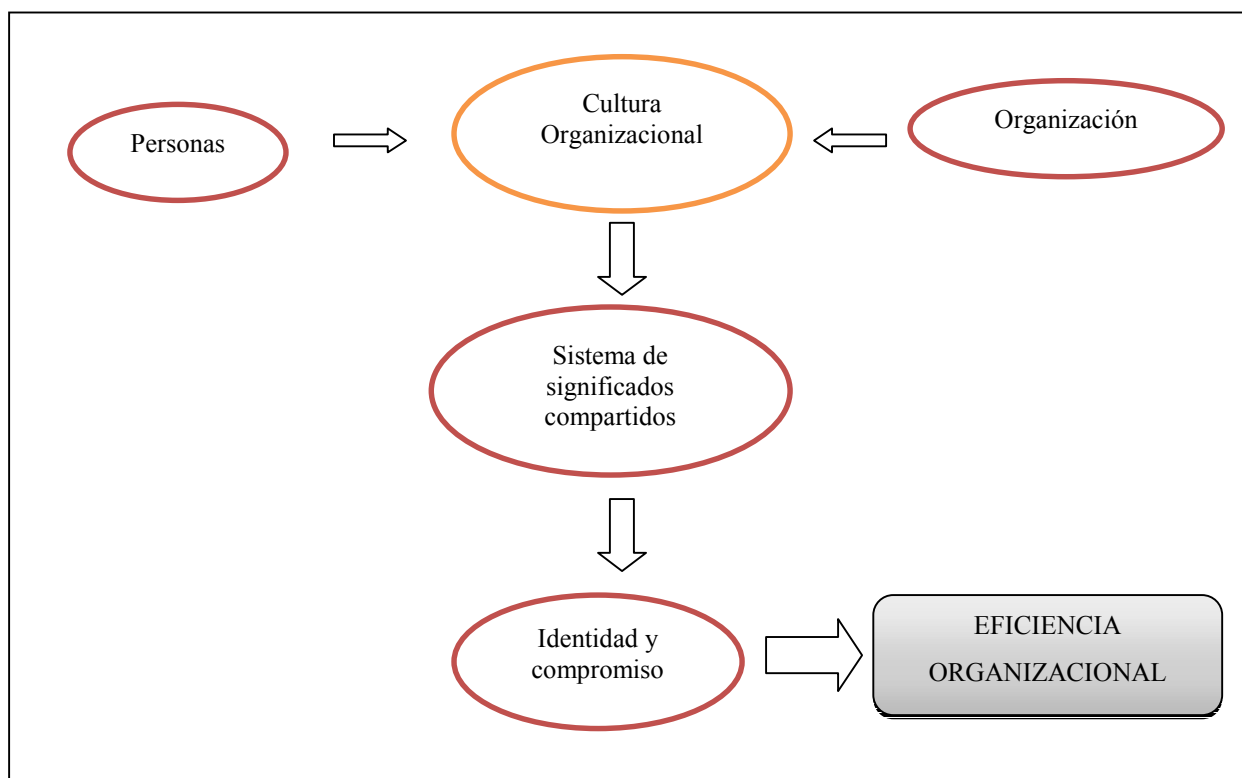
1. Organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar los objetivos específicos. En este sentido la palabra organización significa cualquier cometido humano moldeado intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen ejemplos de organización social. Desde este punto de vista, la organización puede verse bajo dos aspectos diferentes:
 - a) organización formal: es la organización basada en una división de trabajo racional, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es una organización planeada o la que está definida en un organigrama, instituida por la dirección. En una organización formalizada oficialmente;
 - b) organización informal: es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos. Se forma a partir de relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal;
2. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Para Koontz y Weihricht (2007), “administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.

Para Peter Drucker (2001), “la organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personas referentes a trabajos y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo; implícitamente quedan reconocidos los factores humanos, el trabajo debe asignarse con ajuste a las personas, y esas personas deben ser alentadas a través de sus roles para contribuir efectivamente a los objetivos de la empresa”.

Se observa cuántas veces nombra Drucker a las personas en su conocida definición. En suma, la organización es la gente, el capital más valioso de cualquier emprendimiento.

Toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social. (Esquema n°2)



Esquema n° 2: La Cultura en la Eficiencia Organizacional

1.2. Teorías de la Administración

Si se mira la historia y se analiza el surgimiento de las organizaciones y su evolución se puede decir que en la era o en el momento histórico en que surgen las llamadas Teorías Clásicas de la Organización y la Administración, se descubren algunos elementos y hechos que predominan a nivel mundial o al menos de manera similar en Europa y Estados Unidos, lugares donde se desenvuelven sus principales exponentes como lo son Frederick Winlow Taylor, Max Weber y Henri Fayol.

El momento histórico en cuestión es el comienzo del siglo XX, donde la mecanización y los inventos son comunes en la época, la habilidad del obrero está siendo desplazada cada vez más por las máquinas; las herramientas del trabajador son ahora las herramientas de las industrias; la intimidad del pequeño taller es reemplazada por las grandes chimeneas de las enormes fábricas, las relaciones entre el administrador y sus empleados son también sumamente confusas. Prácticamente todos los estándares de producción están establecidos subjetivamente sin apenas tomar en cuenta sistemas de trabajo o análisis de movimientos, de aquí que sin estándares fiables de cualquier tipo, los administradores se encuentran en la precaria posición de aplicar salarios, determinar promociones y recompensar actuaciones superiores al promedio y todo basándose en adivinanzas, intuición y experiencias anteriores.

Se puede ver entonces cómo el panorama industrial en el inicio del siglo XX tiene todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la Administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones son mal tomadas, etc. Ante esta situación si se quiere de carácter desorganizado y con escenarios que rompen con los paradigmas industriales y administrativos conocidos, los autores clásicos en un inicio pretenden desarrollar una ciencia de la Administración cuyos principios, en reemplazo de las leyes científicas, puedan ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

Como consecuencia de la necesidad de aumentar la *eficiencia de las organizaciones* en el sentido de *obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementa entre las empresas*, surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan, donde los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas, sociales y técnicas para el surgimiento de nuevos paradigmas organizacionales.

En este sentido son dos ingenieros quienes desarrollan los primeros trabajos pioneros respecto a la Administración. Uno es americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolla la llamada *escuela de administración científica*, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro es europeo, Henri Fayol, y desarrolla la llamada *teoría clásica* preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se han comunicado entre sí y han partido de puntos de vista diferentes y aun opuestos, sus ideas constituyen las bases del llamado *enfoque clásico tradicional de la administración*, cuyos postulados dominan aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX en el panorama administrativo de las organizaciones. Así, de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuestas entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia.

En cuanto a Max Weber, su aporte mediante la *teoría de la organización burocrática* se basa en la búsqueda de un equilibrio entre la estructura empresarial y el recurso humano, con énfasis en la teoría de la organización como parte de una sociedad, la teoría de la acción racional y afectiva y los principios de especialización, estabilidad, racionalidad y democracia.

Por último, dentro de las teorías clásicas pero ya orientándose como una transición hacia las teorías modernas se encuentra Elton Mayo, quien se orienta hacia la importancia de la conducta del individuo y de los grupos que conforman éstos en las organizaciones trabajando en equipo, poniendo un énfasis especial en las relaciones interpersonales como factor impulsor de la productividad y la gerencia participativa como parte del proceso de la toma de decisiones.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como microsociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

2.1. Conceptualización de la cultura

“Cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas clave que comparten los miembros de una organización” (Daft, 2004).

“Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (Robbins, 2004).

“Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005).

Al respecto Robbins (2004) plantea: “La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización”.

Revisando lo concerniente a la cultura se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del este capítulo coinciden cuando relacionan la cultura organizacional tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. Considera que la gente asume con facilidad su cultura y que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

En la obra de Gonzáles y Bellino (1995) se citan algunas definiciones sobre esta conceptualización:

Delgado (1990) sostiene que la “cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.

En la misma línea del autor citado anteriormente, Schein (1988) se refiere al “conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad”. Distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Charles Handy plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, *la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.*

2.2. Características básicas de la cultura de una organización:

En este punto se intenta mostrar cuáles son los enfoques típicos que puede adoptar una cultura organizacional en alguna organización convencional. Todas estas características se encuentran presentes en mayor o menor medida, predominando siempre alguna de ellas de tal modo que distingue a la cultura de una organización en particular.

Robbins (2004) las define de la siguiente manera: “Parece que existe un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras”.

Al examinar más de cerca este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características claves que la organización tiene en alta estima. La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

- **Innovación y asunción de riesgos:** el grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención al detalle:** el grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los resultados:** el grado hasta el cual la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- **Orientación hacia las personas:** el grado hasta el cual las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- **Orientación al equipo:** el grado hasta el cual las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- **Energía:** el grado hasta el cual la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- **Estabilidad:** el grado hasta el cual las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un *continuum* de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional. Este cuadro se convierte en la base de la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros. Estas características se pueden combinar para crear organizaciones profundamente diferentes.

2.3. Funciones de la cultura

La cultura primero posee un papel de definición de fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social y ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado pareció ser cada vez más importante en la década de los noventa, donde las tendencias de la globalización obligaban a abandonar un viejo modelo burocrático de orientación legalista para pasar a uno nuevo orientado al cliente y al producto, y necesariamente dar un giro en la cultura organizacional que acompañase las transformaciones que se pretendían instrumentar (Estévez–Blutman, 2004 citado en González y Bellino, 1995). El significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección.

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988) citado en González y Bellino (1995) que sostiene que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, *es necesario un liderazgo* que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Todo proceso de transformación organizacional requiere que se genere una visión compartida de la alta gerencia acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los bienes y/o productos de dicha organización.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar. Las fuerzas que respaldan el *status quo* pueden ser abrumadoras; sin embargo el nivel de excelencia de la meta que se desea alcanzar induce a nuevos modos de pensar y de actuar (Senge, 1992, citado en González y Bellino, 1995).

La cultura cumple un papel determinante en la organización y genera el compromiso de todos sus integrantes. Entre las funciones que desempeña se destacan:

1. Define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
2. Transmite una sensación de identidad a los integrantes.
3. Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
4. Aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinamiento social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.
5. La cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los *significados compartidos* que proporciona una cultura fuerte garantizan que todos apunten a la misma dirección.

Quien recibe una oferta para unirse a la organización, quien es valorado como un excelente trabajador y quien obtiene un ascenso acusan una gran influencia de la correspondencia entre individuos y organización, es decir, las actitudes y conductas de candidatos y empleados resultan compatibles con la cultura.

2.4. Desarrollo de la cultura organizacional (Schein, 1997)

La cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización: 1) adaptación externa y supervivencia y 2) integración interna.

La adaptación externa y la supervivencia se relacionan con el modo en el que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluyen resolver los siguientes temas:

- Misión y estrategia: identificar la misión principal de la organización; seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- Metas: establecer metas específicas
- Medios: determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- Medición: establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas y los equipos de una organización.

La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivos entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas:

- Lenguaje y conceptos: identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- Límites de grupo y de equipo: establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- Poder y estatus: determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- Recompensas y castigos: desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

La cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país en el que opera la organización también forman parte de la cultura organizacional.

Los valores dominantes de una cultura nacional quizá se reflejen en las limitaciones que imponen a las organizaciones sus ambientes.

Las crecientes operaciones globales han obligado a tomar conciencia de que las diferencias de las culturas nacionales afectan en gran medida la eficacia organizacional. Las empresas multinacionales descubrieron que las estructuras y culturas organizacionales efectivas en una parte del mundo no lo son en otra.

3. CULTURA ESPIRITUAL

En este apartado, se indagará acerca de un tipo de cultura específico particular de algunas organizaciones que servirá para comprender mejor los fines del presente trabajo.

Es poco común escuchar hablar de una organización con fines espirituales. Por eso se le dará importancia a este punto, esencial para este trabajo de investigación.

3.1. Espiritualidad y cultura organizacional

La espiritualidad en el trabajo reconoce que las personas tienen una vida interna que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad. Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan el sentido y la finalidad de su trabajo y quieren relacionarse con otros seres humanos y ser parte de la comunidad.

3.2. Características de una organización espiritual

El concepto de espiritualidad en el centro del trabajo es una extensión de los temas de valores, ética, motivación, liderazgo y equilibrio entre trabajo y vida privada. Las organizaciones espirituales están interesadas en ayudar a las personas a desarrollar y materializar todo su potencial. Las organizaciones que están preocupadas por la espiritualidad abordan más directamente los problemas creados por los conflictos entre la vida privada y el trabajo.

Las características culturales que se hacen patentes en las organizaciones espirituales son (Robbins, 2004):

- **Fuerte sentido de propósito:** Las organizaciones espirituales erigen su cultura alrededor de un fin significativo. Las utilidades son importantes, pero no son el valor principal de las mismas.
- **Enfoque en el desarrollo individual:** Las organizaciones espirituales reconocen la valía de las personas. No sólo dan trabajo, sino que tratan de crear culturas en las que las personas aprendan y crezcan continuamente. Como aceptan la importancia de las personas, también tratan de dar seguridad en el empleo.
- **Confianza y franqueza:** Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, la honestidad y la franqueza. Los administradores no tienen miedo de admitir sus errores y son extremadamente directos con empleados, clientes y proveedores.
- **Facultamiento de los empleados:** El ambiente de confianza en las organizaciones espirituales, cuando se combina con el deseo de fomentar el aprendizaje y el crecimiento de los empleados, conduce al facultamiento de éstos para que tomen la mayoría de las decisiones de trabajo. Los administradores de las organizaciones espirituales no tienen dificultades para delegar autoridad en empleados y equipos, pues confían en que tomarán decisiones meditadas.
- **Tolerancia a la expresión de los empleados:** La última característica que distingue a las organizaciones espirituales de las demás es que no sofocan las emociones de sus empleados y

les permiten ser ellos mismos, manifestar sus sentimientos y estados de ánimo sin culpas ni temor a regaños.

3.3. Críticas a la espiritualidad

Los críticos del movimiento de la espiritualidad en el trabajo se han concentrado en dos temas. En primer lugar está la cuestión de la legitimidad. En concreto, ¿tienen las organizaciones el derecho de imponer valores espirituales a sus empleados? El segundo tema es el económico: ¿son compatible la espiritualidad y las utilidades?

Los críticos aseveran que no es de la incumbencia de instituciones seculares, en particular empresas comerciales, imponer valores espirituales a los empleados. Sin embargo, se vuelve una crítica menos punzante si el objetivo se circunscribe en torno de la ayuda a los empleados para que encuentren el sentido de su vida laboral.

El tema de si la espiritualidad y las utilidades son objetivos compatibles es relevante para los directivos y para los inversionistas. En un estudio reciente de una empresa asesora importante se encontró que las compañías que introdujeron técnicas basadas en la espiritualidad mejoraron la productividad y redujeron notablemente la rotación (Conlin, M., citado en Robbins, 2004). En otro estudio se encontró que las organizaciones que dan a sus empleados oportunidades de desarrollo espiritual superan a las otras (Neck, C.P. y Milliman, J.F., 1994 citados en Robbins, 2004). En otros estudios también se hace público que la espiritualidad en las organizaciones guarda una relación positiva con la creatividad, la satisfacción laboral, el desempeño en equipo y el comportamiento organizacional (McCormick, D.W., 1994; Leigh, 1997; Brandt, E., 1996; Mirvis, P.H., 1997; Millman, J., Czaplewski, A. y Ferguson, J., 2001 citados en Robbins, 2004).

4. MOTIVACIÓN

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

De acuerdo con Robbins (2004), motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”, y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins, es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (2004). Este autor comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como perezosos.

Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a *que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad*, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.

Los tres elementos clave que se pueden sacar de esta definición son:

- *Esfuerzo*, que es una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.
- *Necesidad*, se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfarán la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.
- *Metas organizacionales*, es decir, los objetivos que la organización busca.

4.1. Síntesis de algunas teorías sobre la motivación

A través del conocimiento de las teorías de la motivación expuestas por Robbins (2004), se realiza una síntesis resaltando en breves palabras el fundamento de cada una de ellas:

- ***Teorías de la Necesidad***, son 4 teorías que enfocan en las necesidades. Éstas son: la teoría de la jerarquía de Maslow, la teoría de la motivación- higiene, la teoría ERG y la teoría de las necesidades de McClelland. La más fuerte de éstas, es probablemente la última, en particular con respecto a la relación entre el logro y la productividad. Si las otras tienen algún valor, éste se relaciona con explicar y predecir la satisfacción en el trabajo.
- ***Teoría del Establecimiento de las Metas***, la teoría del establecimiento de las metas proporciona una de las más poderosas explicaciones acerca de la productividad en el trabajo. La teoría, sin embargo, no contempla el ausentismo, la rotación, ni la satisfacción.
- ***Teoría de Reforzamiento***, tiene una marca impresionante al predecir factores como la calidad y la cantidad de trabajo, la constancia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes. No ofrece mucho conocimiento sobre la satisfacción del empleado o la disposición de renunciar.
- ***Teoría de la Equidad***, se ocupa de la rotación. Es fuerte cuando predice los comportamientos de ausencia y rotación, no obstante es débil cuando predice las diferencias en el ausentismo y satisfacción en el trabajo.
- ***Teoría de las Expectativas***, teoría final enfocada en las variables de cargo; ha probado ofrecer una explicación poderosa sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

Esta teoría asume que los empleados tienen pocas restricciones en la discrecionalidad de su decisión. Esto actúa para restringir su aplicación. En decisiones importantes, como aceptar o renunciar a un trabajo, la teoría de las expectativas funciona bien ya que la gente no se apresura al tomar decisiones de esta naturaleza. Sin embargo, la teoría de las expectativas no es una muy buena explicación para los demás casos típicos de comportamiento en el trabajo, en especial para individuos en puestos de nivel inferior, ya que tales trabajos vienen con considerables limitaciones impuestas por métodos de trabajo, supervisores y políticas de la compañía. La teoría de las expectativas al explicar la productividad del empleado se incrementa si los trabajos que están desempeñando son más complejos y de más alta jerarquía en la organización.

Si se observan las teorías motivacionales citadas anteriormente, se puede decir que las mismas soslayan, es decir, dejan de lado, los factores espirituales que se han mencionado en el punto 3 y que en el trabajo se intentan rescatar. En conclusión se puede decir que estas teorías no terminan de explicar la totalidad del problema humano de la motivación.

5. COMUNICACIÓN

Tomando la obra de Berlo (2000), es lógico que ningún grupo pueda existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.; y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido. Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale nada si no es entendido por las demás personas.

La comunicación perfecta se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor cree una reproducción mental igual a la de la persona que le transmitió el mensaje. Nunca se consigue lo antes mencionado y en este punto se mostrará la causa de ello.

5.1. Funciones de la comunicación

La comunicación se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo de trabajo:

- Control: La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales por las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- Motivación: Lo realiza en el sentido de que esclarece a los empleados qué es lo que deben hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben realizar para optimizar su

rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita a la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

- Expresión emocional: Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- Información: La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se la puede denominar *facilitador* en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

5.2. Proceso de comunicación

A finales de la década de los cuarenta, el ingeniero Claude E. Shannon desarrolla un modelo comunicativo enfocado en las condiciones técnicas de la transmisión de mensajes. Este trabajo fue complementado en el año 1949, por el sociólogo Warren Weaver, quien enfatizó la utilidad del modelo. Así, la unión de dos disciplinas diferentes produjo una obra de referencia duradera en el campo de la comunicación: el modelo de Shannon y Weaver, también conocido como *La teoría de la información*; sin embargo, esta teoría enfrenta la crítica de que fue concebida sólo para y se aplica en el campo de la ingeniería en telecomunicaciones.

La teoría, tiene una expresión gráfica de notable sencillez; la fuente de información, selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes el deseado. El transmisor transforma el mensaje en una señal que es enviada por el canal de comunicación al receptor.

El receptor hace las veces de transmisor invertido que cambia la señal transmitida en un mensaje y pasa este mensaje a su destinatario. A modo de ejemplo: "Cuando yo hablo con usted, mi cerebro es la fuente de información, el suyo el destinatario, mi sistema vocal es el transmisor, y su oído, con su octavo par de nervios craneanos, es el receptor".

Infortunadamente, es característico del proceso de transmitir la señal que se agreguen a ésta ciertas cosas que no son proporcionadas deliberadamente por la fuente de información. Estos aditamentos indeseados pueden ser distorsiones de sonido (en telefonía, por ejemplo), o estáticos (en radiotelefonía), o distorsiones de la forma o sombreado de una imagen (televisión), o errores de transmisión (telegrafía o facsímil). Todos estos cambios en la señal, pueden ser llamados ruidos.

"Los problemas que han de estudiarse en un sistema de comunicación, tienen que ver con la cantidad de información, la capacidad del canal de comunicación, el proceso de codificación que puede utilizarse para cambiar el mensaje en una señal y los efectos del ruido" (Shannon y Weaver, 1986).

A lo largo de este movimiento orientado linealmente, se encuentra un conjunto de componentes que pueden ser distinguidos en forma precisa, por su ubicación y su función.

Estos términos, pasaron a formar parte de la jerga comunicacional y aún del lenguaje corriente, desarrollando una existencia propia, con independencia del marco explicativo en que

tuvieron origen. Comenzó a ser común hablar de fuente, emisor, mensaje, canal, destinatario o receptor. Su representación gráfica, se ha usado una y otra vez, agregando o quitando algún elemento, pero siempre manteniendo su apego a una estricta causalidad lineal. A título de ejemplo, se puede mencionar la propuesta de David K. Berlo, publicada en el año 2000, de gran aceptación en círculos académicos; y los intentos de Wilbur Schramm en la década del 70, por interpretar desde la teoría de la información el proceso de la comunicación humana y los medios de comunicación social.

A partir de su concepción, Weaver, expresa: "El trabajo se aplica en primera instancia sólo al problema técnico, pero la teoría tiene una significación más amplia. Para comenzar, el significado y la efectividad están inevitablemente restringidos por los límites teóricos de la exactitud en la transmisión de símbolos. Más aún, el análisis teórico del problema técnico pone en evidencia que éste se superpone a los problemas semánticos y de efectividad más de lo que se podría sospechar".

Weaver, alude concretamente a los tres niveles en que tradicionalmente se abordan los problemas de la comunicación: técnico, semántico y pragmático. Cada nivel, se abre en una dimensión de análisis e interpretación diferentes. En el nivel técnico se enfrentan problemas relacionados a la fidelidad con que cierta información puede ser transmitida desde un emisor a un receptor; en el nivel semántico, se estudian cuestiones relativas al significado e interpretación de un mensaje; y en el nivel pragmático, se enfoca la comunicación desde el punto de vista de sus consecuencias en el comportamiento manifiesto de las personas.

También, agrega: "La teoría matemática de la comunicación es tan general que no es necesario decir qué clase de símbolos se consideran: si se trata de palabras o letras escritas, de notas musicales, de palabras habladas, de música sinfónica o de imágenes. Las relaciones que la teoría revela se aplican a todas estas formas de comunicación y a muchas otras. La teoría está tan imaginativamente motivada que se ocupa del núcleo interior mismo del problema de la comunicación".

Todo esto ocurre en circunstancias de que el propio Shannon, en su escrito original, había establecido expresamente el carácter restringido de su posición, atendiendo a su particular orientación profesional: "El problema de la comunicación, consiste en reproducir en un punto, sea exacta o aproximadamente, un mensaje seleccionado en otro punto. Frecuentemente el mensaje tiene significado; este se refiere o está relacionado con algún sistema con ciertas entidades físicas o conceptuales, estos aspectos semánticos de la comunicación son irrelevantes para los problemas ingenieriles. El aspecto significativo es que el mensaje actual, es seleccionado de un conjunto de posibles mensajes. El sistema debe ser activado para operar cada posible selección, no sólo de la que fue elegida, sino también desde una desconocida en el momento de ser activada" (Shannon y Weaver, 1.964).

El proceso de comunicación propuesto por estos autores se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación se de, se requiere un propósito expresado a manera de un mensaje a transmitir. Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a

través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro.

El proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos:

Fuente: Componente de naturaleza humana o mecánica que determina el tipo de mensaje que se transmitirá y su grado de complejidad.

Transmisor: Recurso técnico que transforma el mensaje originado por la fuente de información en señales apropiadas.

Mensaje: se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc.

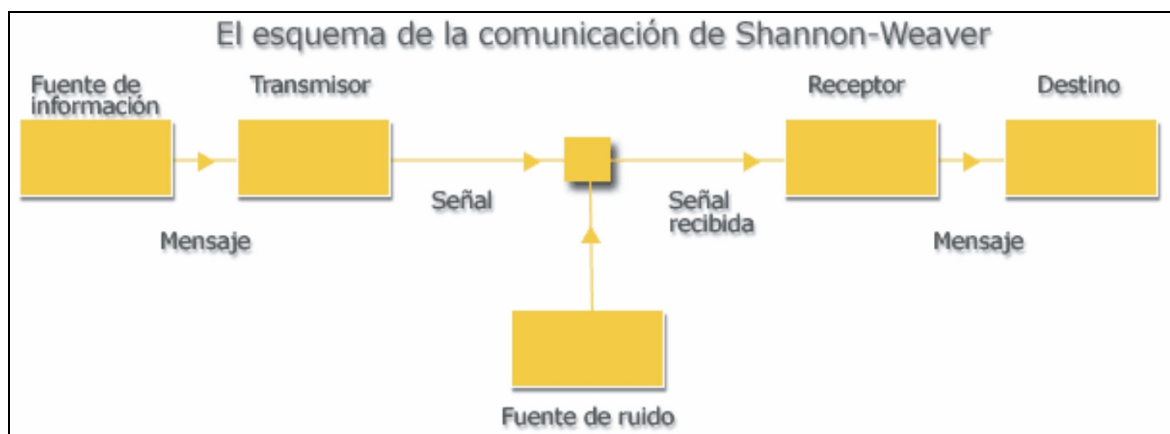
Canal: medio generalmente físico que transporta las señales en el espacio. Cumple una función simple de mediación y transporte.

Ruido: Expresión genérica utilizada para referirse a variadas distorsiones originadas en forma externa al proceso de comunicación.

Receptor: recurso técnico que transforma las señales recibidas en el mensaje concebido por la fuente de información.

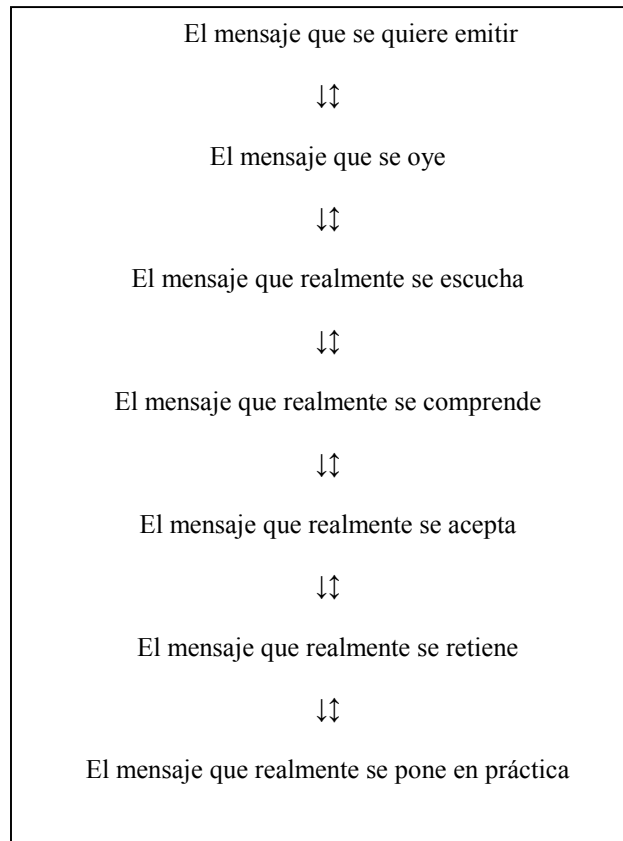
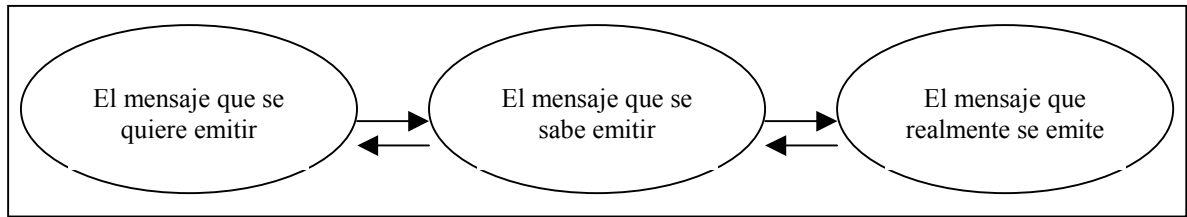
Destino: Componente terminal del proceso de comunicación, al cual está dirigido el mensaje. Es el elemento decisivo para pronunciarse sobre la fidelidad de la comunicación.

Todos estos pasos y elementos de la comunicación se muestran en el Esquema n° 3 que se observa a continuación:



Esquema n° 3: El Proceso de comunicación (Shannon y Weaver, 1964)

Una mirada más actual de la comunicación se refleja en el Esquema n° 4 (Muñiz, 2000, citado por Mariana Zeitune, 2008).



Esquema nº 4: El Proceso de comunicación (Muñiz, 2000)

El proceso de comunicación pone de manifiesto la importancia del mensaje a transmitir, el cual tiene que llegar al destinatario sin desvirtuar la realidad de la organización, o la imagen que se quiere transmitir.

En este sentido, la comunicación nunca puede estar al margen de las características y objetivos que definen a la organización, sino que la comunicación corporativa debe ser un reflejo de los objetivos organizacionales.

6. IDENTIDAD Y COMPROMISO

Luego de haber analizado varios aspectos que relacionan a la *persona* con las *organizaciones* se puede decir a modo de conclusión de este segundo capítulo que la cultura de una organización la forman los miembros que la componen; se basa en las personas inmersas en ella y se gesta a través de un sistema de significados compartidos.

Cuando esto se logra, se puede decir que la persona deja de lado sus intereses individuales y pasa a comprometerse e identificarse con los fines, metas y objetivos de la organización.

La motivación y la comunicación juegan un papel indispensable a la hora de generar en la persona (mirándola desde una perspectiva integral con todas sus dimensiones) esta identidad con la organización.

Si se mira este enfoque, se ve rechazada la concepción taylorista del hombre, de carácter mecanicista, y se reconoce la importancia de otros factores (psicológicos, sociales, culturales, espirituales). El individuo no actúa sólo por incentivos materiales, sino por una lógica de sentimientos y más aún por motivaciones intrínsecas; no se puede obviar el aspecto espiritual del mismo.

El grupo social es la unidad fundamental de la organización en contraste con las teorías clásicas que sitúan al hombre como unidad aislada de la organización.

Además de la estructura formal existe una organización informal que se define como el conjunto de relaciones espontáneas y no prescritas por la dirección, en cuyo seno se producen muchas de las características de las organizaciones formales y además es donde se gestan y comparten los motivos comunes que hacen que el individuo se sienta parte de un todo, se identifique con otros, comparta la cultura.

Finalmente, se puede concluir que una persona identificada con una organización por medio de un sistema de significados compartidos con los miembros de la misma, se encuentra motivada y logra comprometerse desde su función para lograr los fines de la organización de la mejor manera. Esto recibe el nombre de *eficiencia organizacional*.

Lo que se intenta destacar en este segundo capítulo es que quedan obsoletas las teorías tradicionalistas que miran a las organizaciones eficientes desde el punto de vista de la productividad y las utilidades. Se quiere dejar en claro que el factor más importante en las organizaciones es el ser humano, con todas sus características. No se pueden obviar los aspectos motivacionales que tienen que ver con lo espiritual. Este aspecto merece un tratamiento especial y se puede probar que el factor espiritual es un criterio de eficiencia en las organizaciones, es decir, existen organizaciones cuya cultura se relaciona con lo espiritual y el funcionamiento se puede definir como eficiente.

En el capítulo siguiente se dará a conocer un caso en particular donde se reflejan estos aspectos mencionados.

CAPÍTULO III

LA COMUNIDAD DE TAIZÉ

Hasta el momento, retomando los dos capítulos anteriormente desarrollados y siguiendo el hilo conductor de este trabajo de investigación, se puede decir que, partiendo de un concepto de “persona” integral, abarcando todas sus dimensiones y características, las organizaciones se valen de las mismas para funcionar eficientemente. No es posible pensar en una organización sin considerar a las personas que la componen. No es posible desarrollar una organización, darle identidad, hacerla crecer si no se hace a través de las personas.

Este capítulo intentará mostrar que una cultura organizacional basada en el ámbito espiritual puede llevar a la organización a posicionarse eficientemente. Para eso, se mostrará un caso concreto de aplicación de los conceptos y teorías tratados.

1. LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

*“Cada actividad humana organizada -desde la fabricación de cacharros hasta poner un hombre en la Luna- da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: **la división del trabajo** entre varias tareas a desempeñar, y la **coordinación** de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma de todas las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 2001).*

Podemos definir la *eficiencia* como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Respecto a la *eficacia*, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido de que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo.

Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes.

Actualmente, en las organizaciones, parece tarea difícil mantener a los trabajadores contentos y satisfechos con sus jornadas laborales y con sus ingresos mensuales; esta situación podría deberse a varios factores como: falta de motivación personal o grupal, ausencia de liderazgo en quienes supervisan a sus subalternos, déficit de creatividad e incluso disminución en la innovación de nuevas metas personales. Esta situación sumada a la crisis económica y problemas particulares de cada individuo hacen que la atmósfera en las oficinas pueda resultar muy hostil.

Ante este hecho vale la pena recordar y reflexionar que cada integrante de una organización o empresa forma parte de los logros alcanzados, cada miembro está unido a los demás miembros en el cumplimiento de los objetivos, es decir, nunca deben verse como objetivos individuales.

Es necesario diferenciar el sentido de trabajo en equipo de la tarea de lograr que un objetivo en particular sea llevado a cabo con efectividad. Es común confundir dichas ideas porque puede ocurrir que entre los líderes de cada equipo no sepan definir qué es lo que esperan de sus subordinados. Lo que se quiere lograr con un sentido de trabajo en equipo es distinto a construir un equipo eficiente para llevar a cabo una tarea específica.

Criterios para una mayor eficiencia en los equipos de trabajo: (Morín, 2011)

1. Establecer los objetivos que se esperan del grupo.
2. Tomar decisiones a tiempo y oportunas.
3. Cada uno de los integrantes del equipo debe saber por qué forma parte del mismo.
4. Las personas involucradas deben conocer e identificarse con los objetivos, principios y valores de la organización.
5. Todos deben estar comprometidos en lograr los objetivos esperados.
6. Los miembros del equipo deben saber que su trabajo es importante para la organización y para su propia carrera.
7. La atmósfera laboral es determinante porque eso implicará que los integrantes del equipo se sientan emocionados y vean un desafío que quieran enfrentar como equipo.
8. El equipo debe sentir que cada uno de sus miembros es adecuado para la tarea que le es asignada.
9. El equipo debe asumir el área de responsabilidad que le es designada y diseñar él mismo su misión, perspectiva y estrategias para lograr el objetivo.
10. El equipo debe planificar y diseñar un presupuesto para el desarrollo de los proyectos o los objetivos propuestos.

El criterio más importante de esta lista es tener una *comunicación eficiente* entre todos los integrantes del equipo. También aquellos líderes o supervisores deberán siempre hablar claro a sus equipos de trabajos, es decir, solicitar los lineamientos y requerimientos sin rodeos.

2. COMUNIDAD DE TAIZE – HISTORIA Y FUNDAMENTOS

2.1. Contexto social, político e histórico

Para poder comprender con mayor detenimiento el surgimiento de la comunidad de Taizé se indagará en el contexto, situándose en Europa, en los comienzos del siglo XX, luego de un período de revoluciones que han cambiado el orden político; el avance científico y técnico ha permitido inaugurar el siglo al compás del desarrollo industrial, que comienza a provocar un éxodo de la población del campo a la ciudad en búsqueda de empleo en la industria.

Las condiciones de vida y trabajo se harán tan insoportables que con el correr de los años irán levantando una ola de protestas que desembocarán en revoluciones obreras y en la aparición de un nuevo régimen político que acabará con la Rusia zarista en 1917, mediante la revolución rusa. Será la puesta en marcha de las ideas marxistas llevadas a la praxis política.

Entretanto, las distintas potencias europeas no dejan quietas sus fronteras y están dispuestas a llevar la tensión y el conflicto hasta las últimas consecuencias para adquirir territorio y defender los intereses nacionales. En gestación están las dos grandes guerras que desbordarán las lindes del continente, tomarán dimensiones mundiales y marcarán la historia del siglo XX.

2.2. El fundador de la comunidad de Taizé y sus motivaciones

Este escenario geopolítico resulta imprescindible como contexto a la hora de situar a Roger Louis Schutz-Marsauche (1915-2005). No en vano su nacimiento en el cantón suizo de Jura acontece en los primeros compases de la Gran Guerra Europea. Una Europa dividida en bloques, desgarrada en conflictos, en donde los cristianos tomarán las armas para derramar sangre de hermanos. Su infancia está teñida por el color de la primera confrontación de índole mundial, que toca la vida de su familia, y da lugar a una experiencia y convicción que marcará su vida a través de su abuela. Durante su juventud sucede algo similar: Europa se prepara, por un conflicto mal cerrado y el desarrollo de ideologías nocivas para el bien de la convivencia y la dignidad humana, para la Segunda Guerra Mundial (1939-45). Durante estos años, Roger cuajará su proyecto vital, dando continuidad al legado de su abuela que iluminará su existencia:

- Acoger a los perseguidos.
- Trabajar por la comunión de los cristianos empezando por él mismo.

La conflagración bélica deja graves consecuencias: el hambre, la pobreza extrema y mucho dolor humano, en forma de pérdidas irreparables de vidas que siegan a las familias de los países en conflicto. De este modo, los años del despegue de la obra de Roger de Taizé en un ambiente rural y cercano a las líneas del frente estarán marcados por estos factores, a los que se sumarán los riesgos añadidos de la acogida de refugiados, en especial, de judíos perseguidos por el régimen nazi alemán.

Al término de la guerra, Europa quedará dividida en dos bloques, debido a la implantación del marxismo en los regímenes políticos de los países del este que se incorporaran a la órbita soviética. Así, se generará un muro de división y enfrentamiento entre los dos extremos del continente que estará presente en el corazón del Hermano Roger como una herida a sanar y una comunión a lograr.

Podemos identificar como acontecimiento fundante, que dibuja bien la personalidad de este hombre, hijo de pastor protestante, la llamada que experimentó desde los inicios a *crear espacios de acogida y comunión, en donde las heridas de la condición humana pudieran ser curadas*.

Taizé nace queriendo continuar el legado de la abuela de Roger; la mujer que vivió de modo heroico y dramático la Primera Guerra Mundial. Será ella quien lo acoja en su casa para continuar sus estudios. Vivía en el norte de Francia cuando estalló la guerra. Sus tres hijos combatían en el frente. A pesar de la continua amenaza de los bombardeos, ella prefirió permanecer en su casa para acoger a los que huían: ancianos, niños, mujeres que daban a luz, entre otros. Sólo cuando todos se vieron obligados a huir, ella también lo hizo. Esta experiencia marcará de por vida en esta mujer el deseo de que nunca nadie se viera obligado a vivir lo que ella había presenciado. Los cristianos divididos entre sí, se habían también matado entre sí, y añadía: “¡Qué al menos ellos se reconcilien, para evitar una nueva guerra!”. Esta mujer de origen evangélico quiso vivir ya en su existencia un comienzo de reconciliación, y por eso, asiste a la Iglesia católica. Estas dos aspiraciones de su abuela marcan la vida de Roger: asumir riesgos a favor de los más desfavorecidos de su tiempo y la reconciliación con la fe católica buscando la paz en Europa. Por eso al comenzar la Segunda Guerra Mundial, y después de padecer la tuberculosis, Roger abandona Suiza y se traslada a Francia, para vivir allí donde la guerra hace estragos. Él mismo dirá: “Cuanto más quiere el cristiano vivir el absoluto de Dios, más es necesario que este absoluto sea vivido en el corazón del sufrimiento humano”. Por eso, la casa de Taizé se convertirá en 1940 en lugar de acogida de refugiados. Así, Taizé, a lo largo de su historia, heredera de esta intuición primera, ha seguido acogiendo a personas de diferentes países en situaciones difíciles, convirtiéndose en un lugar donde se hace realidad que Cristo es salvador de todos. Un lugar donde quienes se persiguen y exterminan, se reencuentran y buscan caminos para la paz.

Allí, en los mismos grupos de “fuentes de la fe”, comiendo y compartiendo la vida, en el mismo espacio de oración, se sentaban cara a cara jóvenes bosnios y croatas. Y en esas semillas se percibe que la gran intuición de Taizé es un don del Espíritu del Resucitado a la Iglesia y a toda la comunidad humana.

Los hermanos de Taizé, desde 1951, han querido ensanchar el “espacio de la tienda” y generar nuevos lugares de acogida en los rincones más pobres de la tierra. Son las fraternidades de Taizé que tratan de reflejar la vocación de la comunidad ecuménica en los últimos rincones del mundo.

La comunidad quisiera ser una pequeña historia, un signo capaz de transparentar otra realidad: la llamada del evangelio a la comunión universal y a la reconciliación. Esta parábola se vio confrontada desde el inicio con la separación de las Iglesias en numerosas confesiones y se impuso la necesidad de trabajar por la reconciliación. No se trata de que la reconciliación entre los cristianos sea

una meta en sí misma. Lo que realmente cuenta a los ojos del Hermano Roger es *que la Iglesia sea fermento de comunión y de paz de toda la familia humana*. Por eso está convencido de que no habrá primavera en la Iglesia y ésta no cumplirá su misión entre los hombres sin la reconciliación entre cristianos. Esta es la intuición del Hermano Roger: “No podemos resolver todos los problemas, teológicos o de otra índole que han fraccionado a los cristianos a lo largo de los siglos. Pero, ¿cómo permanecer impasibles ante la última palabra de Jesús a sus discípulos referidas por san Juan, “que sean uno para que el mundo crea”? ¿Cómo aceptar las divisiones entre los cristianos que ocultan la respuesta del Evangelio a multitud de personas sedientas de un amor de eternidad? Comencemos pues con un acto concreto, compartiendo todo lo que podamos, sobre todo nuestras vidas. Y ese compartir concreto de nuestras vidas será la puerta abierta a nuevas etapas” (Comunidad de Taizé, 1989).

2.3. La comunidad a través de los años

A través de su sencilla historia, Roger demuestra un crecimiento desde lo pequeño, casi imperceptible, hasta convertirse en un referente eclesial, interreligioso, cultural y político de primer orden. Si la primera etapa de su vida estuvo marcada por la pasión por Cristo, la búsqueda de la voluntad de Dios y la vivencia de la guerra en su servicio de acogida a los refugiados en un hogar de comunión, la segunda etapa será la del empeño ecuménico, generando en Taizé una parábola de comunión en su propia comunidad, con hermanos de las distintas confesiones cristianas; invitando a Taizé a obispos y pastores protestantes; tendiendo puentes con la Iglesia ortodoxa. En un tercer periodo y casi providencialmente, el Hermano Roger verá cómo *la comunidad se convierte en un polo de atracción de jóvenes en busca de sentido, que se acercan a Taizé* en la efervescencia de los 60 y 70. Serán los años del Concilio de Jóvenes¹; años difíciles en que la comunidad monástica estará situada en la frontera cultural del momento, sintiendo alterada en ocasiones su vocación de búsqueda de la paz

¹ El Concilio de los jóvenes se lanzó en Taizé en 1970. A partir de 1973 algunos jóvenes empezaron a recorrer Latinoamérica organizando encuentros: México, Argentina, Perú, Colombia, Paraguay, Bolivia, Brasil.

El más importante de todos se celebró en diciembre de 1974 en Guadalajara (México), en presencia del hermano Roger. Fue el primer encuentro de Taizé en el que hubo acogida por parte de familias, en los barrios, y éste se convertiría en el modelo de los encuentros posteriores tanto en Europa como en otros continentes.

Estos encuentros continuaron hasta finales de los años 1970. El concilio de jóvenes dejó de celebrarse en 1979 y fue remplazado por una «peregrinación de confianza a través de la Tierra». Hubo entonces una larga pausa en los encuentros en Latinoamérica y se reanudaron en Brasil a partir de 1997: los hermanos de Alagoinhas comenzaron a organizar un encuentro en algún punto del país todos los años.

En octubre de 1998, dos hermanos participaron en el encuentro continental de jóvenes latinoamericanos en Chile. Se organizaron oraciones en la iglesia de San Francisco en Santiago y participaron también en el Congreso Latinoamericano del CELAM en la ciudad de Punta de Tralca.

Desde entonces, hubo varios encuentros de jóvenes en México, como etapas de la peregrinación de confianza, entre 1999 y 2005, y en América Central en 2006. (Recuperado de www.taize.fr)

del corazón, el silencio y la vida interior². En esta etapa, el Hermano Roger se hace presente en las distintas fraternidades que la comunidad tiene en los lugares más pobres de la tierra.

Tras sus estancias en ellas, escribirá anualmente una carta que será un referente para los encuentros europeos e intercontinentales que sustituirán al Concilio de Jóvenes, con el deseo de iniciar lo que se llamará “una peregrinación de confianza a través de la tierra”.

Mientras tanto, comienzan las primeras incursiones en los países del este que desembocarán, antes de la caída del muro de Berlín, en los encuentros europeos Este-Oeste: una verdadera proeza tejida con valor y creatividad; una ventana de oxígeno y aire fresco para los que viven al otro lado del muro y un comienzo del trabajo de comunión entre las poblaciones de los bloques separados, comenzando por las generaciones más jóvenes. La última etapa de Taizé ha sido la de la ancianidad, la de la bondad del corazón de un hombre que se ha convertido en un referente de paz y reconciliación, y que ha inculcado en sus hermanos la importancia de escuchar y atender la sed y los interrogantes de los jóvenes.

2.4. Principios y valores fundamentales que dejó el Hermano Roger

a) La confianza

Esta es la experiencia teologal que reside en el fondo del corazón de Roger que murió hace apenas siete años. Este es el nombre de la fe, para quien ha experimentado a Jesús como el Cristo de compasión. La confianza es el principio de un amor, ofrecido a todo ser humano. Este es el susurro cálido de Roger, repetido como *leimotiv* y convertido en algo así como su teología fundamental. En el fondo del corazón de todo ser humano, aún en las más oscuras noches, es posible percibir la misteriosa presencia de Dios que nos permite ir de comienzo en comienzo. Su propuesta es humilde, pero universal. Esta confianza básica es para todos y en Roger hay una vocación de catolicidad: “¡qué todos descubran el aliento de este Dios que nos sostiene y que no puede más que darnos su amor!”

“Si la confianza del corazón estuviera al comienzo de todo... La **confianza** en Dios, la fe es una realidad muy sencilla, tan sencilla que todos podrían acogerla. Es como un salto retomado al infinito” (Roger de Taizé, 1983).

Esto que para Roger es experiencia básica de fe, se hace real en la vida diaria de Taizé: en la propuesta de oración, en la lectura de la Escritura, en el trato de los hermanos con los jóvenes, en las relaciones que se traban con las personas de culturas, idiomas y lugares tan distintos y distantes: el milagro de la confianza, que es don y es una atmósfera que quiere introducirse en las mochilas de quienes acuden a los encuentros de Taizé, para ser llevada y vivida en pueblos, ciudades, en el puesto

2 SPINK, K. (2000: 91): Las tensiones que durante estos días afectaban a las jóvenes generaciones repercutían de tal modo en los encuentros juveniles de Taizé, hasta el punto de que la comunidad pensó en mudarse.

de trabajo y en la universidad; en la familia y con los amigos. Generar espacios de confianza, hacerla circular es permitir que sea real la peregrinación de confianza a través de la tierra.

b) La comunión

Esta es la palabra de orden para hablar de la Iglesia tras el Concilio Vaticano II. En Roger, comunión es el nombre de la vocación de su vida³.

Esta es una de las razones por las que la comunidad de Taizé se ha convertido en un referente para tantos que viven desde lo más íntimo a lo más social, la experiencia de la fractura y la división: en el propio corazón, en la familia, en el trabajo competitivo, en sus países. La comunión es lo que Dios es y la invitación que hace a la humanidad⁴.

Por eso, Roger ha puesto todas sus energías en recrear la unión entre los mismos cristianos. Su vida ha sido una peregrinación hacia la comunión, hacia la catolicidad, sin abandonar sus raíces. Esto no ha sido siempre comprendido e incluso, a la hora de afrontar los límites de Taizé, ha sido malinterpretado⁵. Y es que no es fácil captar la originalidad ecuménica de Roger desde una mentalidad rígida. Desde el fondo de su corazón nace la pregunta: “¿Podría la Iglesia dar signos de tan amplia apertura que pudiésemos constatar que los que estaban divididos en el pasado ya no lo están, que viven ya una comunión?” Se habrá dado un paso en la medida en que se compruebe una vida en comunión, algo ya realizado en algunos lugares a través del mundo.

Para Roger, la comunión es una urgencia y la vocación ecuménica se quedaría en nada si no se pone en marcha, hacia este objetivo. Lo siente como una pasión que le quema y denuncia su lentitud. Y por eso, poniendo las cartas sobre la mesa, en más de una ocasión, revelará la pasión de la comunidad y aquello que siente como misión: “A causa de Cristo y del evangelio estamos llamados a realizar la imagen de la Iglesia indivisa. El Cristo está herido por las divisiones entre cristianos.

3 ROGER DE TAIZE (1984: 53): “Una parábola de comunidad se reconoce cuando habla por sí misma, sin necesidad de explicaciones para ser captada. Adquirí conciencia de ello siendo muy joven, en el momento en que se me presentó esta alternativa: llegar a ser escritor –y al mismo tiempo campesino- expresándome a través de la pluma; o estimular la creación de una parábola de comunidad. La elección se impuso, y ahora, esta parábola habla por sí misma”.

4 Su concepto de la comunión desborda las fronteras eclesiales y quiere abrazar al mundo cuando afirma: “Si pudiéramos recordar siempre que Cristo es comunión... No vino a la tierra a crear una religión más, sino para ofrecer a todos una comunión en Dios. Sus discípulos están llamados a ser humildes fermentos de confianza y de paz en la humanidad.” Es la Iglesia que en círculos concéntricos cada vez más amplios abraza a la humanidad, recogida por el Vaticano II y dibujada previamente con el dedo por Juan XXIII en sus últimos días de vida y ya casi sin habla, en la visita del Hermano Roger.

5 SPINK, K. (2000: 64-65): “Hubo momentos en que las intenciones de la comunidad de Taizé de cara a la reconciliación fueron incomprendidas o desfiguradas. El Cristo calumniado no respondía. Toda la vida, cuando se nos ha criticado, hemos procurado permanecer en silencio”.

¿Cómo acompañarle en esta única comunión que es su Cuerpo, su Iglesia? ¡Deseamos con tal fuerza ser un reflejo de la Iglesia indivisa que intenta constantemente reconciliarse!” (Spink, 2000).

Uno de los grandes amigos de Roger y de la comunidad, desde la tradición ortodoxa, el teólogo Oliver Clement, ha sabido descubrir algo que vive Taizé y que ha pasado a ser una de las palabras de orden del movimiento ecuménico. Los hermanos presienten que en realidad hay una sola Iglesia, fundamento secreto de todas, por lo que la unidad no debe construirse sino descubrirse. La parábola de Taizé, parábola de comunión es recordar que en la Iglesia desgarrada permanece la Iglesia única.

c) La alegría

“Conocí a los hermanos de Taizé bastante antes de poner los pies sobre la colina. Y quizá, lo primero que recuerdo de ellos sea la alegría. Al gozo le ocurre aquello del evangelio: no se puede ocultar. Desborda, contagia, ilumina rostros y corazones. ¿De dónde nace la alegría honda de los hermanos de Taizé? ¿Cuál es la fuente de la alegría serena que se percibe desde la zona de reparto de la comida, hasta el *oyak*, pasando por la Iglesia de la Reconciliación y hasta la pequeña casa de la acogida, junto a las campanas?”⁶.

La alegría en Taizé nace de la presencia resplandeciente del Resucitado. Cristo es para el Hermano Roger, por encima de todo, el Resucitado, el Viviente. Es Él quien despierta en aquellos que han sido llamados a entrar en la comunidad, la paz del corazón y la sencillez, para vivir el gran don del evangelio: la alegría y la sencillez. Ésta es la propuesta de las bienaventuranzas, una exhortación, una proclamación de dicha y felicidad. Mantenerse en el espíritu de las bienaventuranzas es vivir la alegría, la sencillez y la misericordia. Estos son sellos de la comunidad de Taizé que hasta se leen en los rostros de los hermanos, y que son motivo de una constante oración de petición⁷.

Roger ha descubierto, tras sus estancias en algunas de las Fraternidades de los países del sur, la pobreza que asalta al corazón del hombre de occidente. Seres humanos que atraviesan “vastos desiertos espirituales, habitados por el aburrimiento, la desilusión y una duda difusa que conduce al escepticismo” (Roger de Taizé, 1984). Así reflexionaba, en su diario, a la vuelta de Bangladesh. Comprende que el mal de los seres humanos en Europa y en los países desarrollados, pasa por el aislamiento. También aquí hay moribundos, dirá, “pero son invisibles. Los jóvenes que tienen un cierto porvenir llegan a preguntarse para qué han nacido, y al perder el sentido de la existencia se dejan arrastrar por esa pendiente cuyo único objetivo es sobrevivir”. Ante esto, Roger siente la llamada a despertar, desde el fondo mismo de su experiencia teológica, desde el tesoro del don de la

6 Testimonio de Rafael IGLESIAS, SM *Mundo Marianista 6* (2007) 274-301

7 ROGER DE TAIZE (1983: 84): “Bendícenos tú, Cristo. Bendice a los que nos has confiado. Manténnos en el espíritu de las bienaventuranzas: alegría, sencillez, misericordia”.

vida común con sus hermanos, y desde la palabra del evangelio, un torrente de alegría que haga vivir el hoy de Dios a los contemporáneos.

Quienes han comprometido su existencia de por vida al ministerio de la comunión en la comunidad de Taizé, han intuido esta llamada a vivir su entrega desde la alegría. Así lo recoge el compromiso que asumen el día de su entrada. Los hermanos de Taizé no son solitarios y una de las fuentes de su alegría es la vida común. Quien tiene la oportunidad de compartir con ellos la mesa, lo percibe de inmediato⁸.

d) La sencillez y la belleza

Las dos a la par, las dos al tiempo, son binomio desplegado con arte en Taizé. El gusto por la belleza forma parte de la sensibilidad de Roger desde la infancia: la música interpretada por su madre y por su hermana; su deseo de dedicarse a la literatura, su sensibilidad poética mostrada a cada paso en sus escritos y su mirada contemplativa; su gusto por la liturgia. Y se habla de sencillez y belleza porque es un signo de Taizé, saber crear espacios estéticos, agradables, acogedores, con elementos muy simples, porque invitados son los hermanos de la comunidad a vivir una simplicidad de vida según el evangelio.

Quien va a Taizé aprende que la experiencia de Dios precisa del lenguaje de la belleza, porque como dijo el gran maestro de la literatura rusa, “la belleza salvará al mundo” (Dostoyevski, 1880). El icono, la luz, el color, todo simple pero bello. También, en esta ordenación adecuada de la materia, en esta colaboración con la obra creadora de Dios, se posibilita que se despierte en el corazón del ser humano la pregunta de sentido, el deseo de infinito, el encuentro con Aquél que está en el origen de todo, que a todo da el ser, y que todo sostiene y transfigura⁹.

No es fácil dar noticia de esta conjunción que se manifiesta en un modo de realizar la oración común, en la disposición del comedor, en la forma de vestir, en el diseño de los espacios en Taizé. Hay que respirarlo y ciertamente dejarse “evangelizar” por el modo de vivir de una comunidad que ha acogido la sensibilidad de Roger, y la ha puesto como imperceptible sello, hasta en la sala donde se recibe a los recién llegados y en donde nunca faltarán unas flores, una planta, un signo de vida y de belleza, de cuidado, acogida y hospitalidad.

8 ROGER DE TAIZÉ (2000:68) “Estimulado por la convivencia fraterna, ya no estás sólo, avanzas en todo con tus hermanos. Con ellos estás llamado a construir una parábola de comunión”.

9 ROGER DE TAIZÉ (2000): “Cuando el misterio de Dios se manifiesta perceptible por la simple belleza de los símbolos, cuando no está asfixiado por la sobrecarga de palabras, una amplia oración común, en vez de destilar monotonía y aburrimiento, abre la tierra de los seres humanos a la alegría de Dios. Entonces se acude de todas partes para descubrir aquello de lo que inconscientemente se estaba privado”.

e) La acogida y la escucha de los jóvenes

Acogida y jóvenes. Dos palabras sin las que hoy no puede comprenderse ni explicarse qué es Taizé. Acogida es la primera palabra que aparece ante los ojos de quien llega a la colina tras dejar a la espalda Cluny. Ser acogido es la primera experiencia que tiene quien llega en la tarde del domingo para vivir una semana de encuentro en Taizé. Acoger es a lo que los hermanos han invitado a las familias de Europa cada vez que han organizado un encuentro en una de las grandes capitales, solicitando abrir las puertas de sus casas; haciendo posible y visible el milagro de la confianza. Acoger es lo que cada tarde, al término de la oración común, hacen los hermanos de la comunidad, disponiéndose a escuchar las preguntas, inquietudes, dudas, proyectos, deseos y esperanzas de los jóvenes que acuden a Taizé.

“Una de las preguntas que a menudo se nos plantea es por qué hay tantos jóvenes europeos en Taizé. A veces, con mis hermanos, lo comentamos: apenas sabemos el porqué, Dios nos lo dirá en el cara a cara de la vida eterna. Cuando, con varios hermanos, tanto en invierno como en verano, cada tarde después de la oración común, permanecemos en la Iglesia para escuchar a solas a los jóvenes, nuestra preocupación es saber qué hay en su corazón, qué es lo que los ata, cuáles son sus prisiones interiores. Y luego aparece una necesidad aún más importante: ¿cuáles son sus dones particulares? ¿Cómo descubrirlos? La mayoría de ellos han llegado con la misma pregunta: ¿Cómo comprender a Dios? ¿Cómo saber lo que Dios quiere de mí?” (Roger de Taizé, 1984).

A acoger se aprende ante quien llega desde muy lejos, hablando otra lengua distinta, viviendo situaciones a veces difíciles, y solicitando compartir la vida y la fe, en los días de encuentro en tierras de la Borgoña. Acoger es lo que hacen los hermanos cada día, estrechándose en el comedor para invitar a algunos jóvenes a compartir con ellos la comida de mediodía y la experiencia de descubrir la calma y la alegría honda, la belleza y la simplicidad de la vida de los hermanos en una comunidad monástica.

El Hermano Roger se convirtió en un polo de imantación para la juventud de todo el mundo. Quizá, como ha dicho otro gran amigo suyo, Paul Ricoeur (2000), con su vida y con la comunidad ha conseguido liberar “un fondo de bondad”: “Si las religiones tienen un sentido es el de liberar el fondo de bondad de los seres humanos, ir en su búsqueda allí donde se encuentra completamente enterrado. Ahora bien, aquí en Taizé, veo irrupciones de bondad en la fraternidad entre los hermanos, en su hospitalidad tranquila, discreta, y en la oración, donde veo miles de jóvenes que no tienen articulación conceptual del bien y del mal, de Dios, de la gracia, de Jesucristo, pero que tienen un tropismo fundamental hacia la bondad”.

“En Taizé, no tenemos un método para transmitir la fe”, sostiene Roger (2000). No sé si será cierto que no hay método en Taizé, pero lo cierto es que Roger ha conseguido despertar una esperanza en el corazón de los jóvenes. Muchos han encontrado una mistagogía para volver a la fe en la experiencia de la comunidad. Quizá por un elemento que la Iglesia no debe olvidar, sino más bien aprender de esta pedagogía no formulada y sin pretensiones: una confianza sin límites en la

creatividad y en las capacidades de los jóvenes, por la convicción de que Dios no deja de actuar en el corazón de la comunidad humana a través de las nuevas generaciones. Su palabra, en momentos de inquietud y desasosiego, como han sido estos últimos años de desencadenamiento de conflictos entre civilizaciones, de terrorismo internacional y de confrontación interreligiosa, han sido una llamada a la confianza en el futuro y al despertar de la creatividad. Esta es otra de sus grandes batallas y de los rasgos de la espiritualidad ofrecida. A los jóvenes no se ha cansado de repetirles hasta su último aliento: “Dios prepara para vosotros un porvenir de paz y no de desgracia. Dios os quiere dar un futuro y una esperanza” (Roger de Taizé, 2000).

También para Roger los jóvenes han sido la esperanza de su corazón contemplativo. Y por eso, en su carta escrita con motivo del encuentro europeo de Lisboa recordaba: “En Taizé, algunas noches en verano, bajo un cielo cargado de estrellas, escuchamos a los jóvenes a través de nuestras ventanas abiertas. Quedamos asombrados de que sean tan numerosos. Buscan, oran. Y nos decimos: sus aspiraciones a la paz y a la confianza son como estas estrellas, pequeñas luces en la noche” (Roger de Taizé, 2007).

No es que Taizé haya generado una espiritualidad juvenil, sino que situándose en el corazón del evangelio han sabido despertar un torrente de esperanza, multiplicando la luminosidad de su pequeño signo por el reflejo de la experiencia de Dios en corazones sedientos, llamados a la creatividad del amor.

f) La solidaridad con los pobres de la tierra

En la Regla de Taizé leemos: “Cuando compartes las condiciones de los pobres, ¿eres suficientemente consciente de que, con tu simple presencia, Dios transfigura algo de las pruebas de la familia humana?”. Este elemento es uno de los ejes de la espiritualidad y de la vida de Roger y de la comunidad que surgió para ser parábola de comunión viviendo la fraternidad y la vida interior y para ser un signo de reconciliación y compasión en medio de las fracturas y miserias de la familia humana. Esto se hace carne de muchas maneras pero sobre todo por medio de las Fraternidades de hermanos presentes en los lugares más pobres de la tierra. Compartiendo la vida de la gente, siendo presencia de la alegría de Cristo, contemplando el dolor, la prueba y la noche que es moneda común para tantos seres humanos, los problemas y diferencias del primer mundo, los conflictos eclesiales, y los obstáculos que impiden la comunión se relativizan y empequeñecen. Tras su estancia en la India, reflexiona en su diario: “Después de haber compartido por algún tiempo la existencia de un suburbio de Asia, ¿cómo no encontrar irrisorias ciertas luchas en Europa? Las divisiones antiguas o nuevas entre cristianos, y las incomprensiones entre las generaciones, ¿no parecen acaso tempestades en un vaso de agua? ¿Tiene la llamada del evangelio una resonancia más inmediata en una situación de gran pobreza, como la del barrio donde vivíamos en Calcuta?” (Roger de Taizé, 1984).

Junto a la vida de las fraternidades, la comunidad ha puesto en marcha muchas iniciativas con las que ha querido adherirse solidariamente a las preocupaciones y dolores de los hombres y mujeres que en la comunidad humana viven la pobreza.

América latina, tan distante de la pequeña aldea francesa, se ha hecho cercana a través de la “Operación esperanza”, ayudando a buscar recursos para la Iglesias más pobres del subcontinente.

Junto a la presencia social de Roger, la solidaridad del hogar para acoger a refugiados, a jóvenes de países sin recursos o con la experiencia de la guerra y el conflicto a sus espaldas; niños y niñas sin hogar, de los que se ocupó su hermana en una casa cercana a la aldea. Sensibilidad honda y amor hasta la ternura en la propia habitación de Roger, que le lleva a cuidar personalmente de una criatura absolutamente indefensa y al límite de la vida a su regreso de la India: “Cada día, paso varias horas cuidando a Marie-Sonaly. Desde hace un mes, desde nuestra llegada de Calcuta, ella duerme en mi cuarto. Este bebé de seis meses, tan frágil, no hubiera sobrevivido en Asia a los virus del invierno. Aquí, aunque continua vomitando con frecuencia y no aumenta de peso, vive. El sueño sigue siendo un problema. Sólo se duerme en mis brazos. Me he puesto a escribir teniéndola entre mis brazos” (Roger de Taizé, 1984).

Espiritualidad encarnada y que toca la propia vida, abre las puertas de la propia casa, despierta un mar de ternura, y hace buscar ante todo y por encima de todo que la criatura tenga vida, sueño de Dios, grito de evangelio, y eco recogido con sencillez por el Hermano Roger. En él encontramos una solidaridad que no distingue países, lugares geográficos, divisiones ni culturas, consciente de que la condición humana puede estar herida y sufrir el desgarró de la pobreza donde menos se espera. Él ha sabido descubrirla también en el corazón de los jóvenes europeos, prestando un servicio único, capaz de restaurar las esperanzas en la vida de muchos. *Una llamada a servir a los pobres, a despertar a la solidaridad y a la compasión que viene del corazón de Cristo, en cualquier lugar, se esté donde se esté.*

“Después de haber pasado una temporada en un rincón desheredado de la tierra, no es nada fácil marcharse de allí. Se establecen profundos vínculos con estas personas pobrísimas, con los ancianos, con los niños que ignoran en su mayoría quién es su padre. Entonces yo me decía que de regreso a Europa también me encontraría con situaciones difíciles, aunque fueran menos visibles. En Europa hay jóvenes que exteriormente se asemejan a los demás, pero que han sufrido en su corazón los peores infortunios, los abandonos humanos, las rupturas familiares” (Spink, 2000).

Esta solidaridad con los pobres de la tierra ha estrechado la comunión del Hermano Roger con algunos de los testigos de evangelio más luminosos del siglo XX.

Entre ellos se encuentra sin duda la Madre Teresa. Sorprendido por la noticia de su muerte viajó con dos de sus hermanos hasta Calcuta para dar gracias a Dios y cantar junto con sus hermanas la alabanza a Dios por el don de su vida: “Junto a su cuerpo, recordé que teníamos en común esta certeza: una comunión con Dios nos estimula a aliviar el sufrimiento humano. Sí, cuando aliviamos las pruebas de los demás, es a Cristo al que encontramos” (Roger de Taizé, 2006).

g) El canto, el silencio y la oración común

Tres veces al día, la comunidad de Taizé se reúne con los jóvenes en la Iglesia de la Reconciliación para una oración común hecha de canto y silencio, fecundado por la fuerza de la Palabra de Dios, y limpia de toda palabrería y discurso vacío. Es el tiempo de la contemplación, de la celebración, de la fiesta del corazón en la presencia del Resucitado.

Taizé ayuda a descubrir la fuerza de la oración común. Es una experiencia plástica, sensible, real, plena de humanidad y de misterio, sentirse envuelto en una asamblea que canta, contempla y calla, ante Dios, dejándose penetrar por su misterio. “Nuevamente, creo que esta es otra de las afirmaciones de la teología fundamental de Taizé: no es posible entrar en la Iglesia de la Reconciliación, encontrar a tres mil jóvenes orando, sumergidos en el canto o en el silencio, vueltos hacia la Palabra, compartiendo el pan de la eucaristía, y no dejarse asaltar por la pregunta: ¿será que esto que siento como búsqueda en mi interior es una experiencia universal del ser humano? ¿Será que la llamada que percibo está en el corazón de tantos jóvenes como yo que aparentemente viven sin Dios? ¿Por qué el silencio desconocido en mi vida, se me vuelve espacio de paz y en él encuentro respuestas a la sed que me habita? Esto provoca en multitud de ocasiones la oración sencilla, intensa, silenciosa, llena de alegría de la resurrección, sensible hasta la compasión a las necesidades de la familia humana y capaz de acoger en la cruz de Cristo, los sufrimientos y dolores, llamando a la esperanza y a la creatividad a la que mueve el Espíritu” (Iglesias, 2007).

Taizé no desconoce la dificultad que para tantos supone emprender la aventura de la oración. Una vez más, la comunidad es el gran don, el camino para la experiencia de fe, para el encuentro con el Cristo de compasión.

“Si para algunos, la oración en soledad es ardua, la belleza de una oración cantada en común, incluso entre dos o tres, es un incomparable apoyo de la vida interior. A través de las palabras sencillas, de cantos largamente repetidos, puede brillar la alegría. Una oración cantada juntos hace que crezca en nosotros el deseo de Dios y el de entrar en una espera contemplativa. Y he aquí el asombro: en una época en la que en vastas regiones del mundo la fe parece debilitarse, el Espíritu Santo se transmite sobre todo a través de la oración común” (Roger de Taizé, 2006).

Muchas veces se hace referencia a la importancia de los primeros años de vida, en las iniciales experiencias vitales, como germen de lo que con el tiempo, será un modo concreto de vivir la fe y de ofrecer un camino para la experiencia de Dios. Tampoco este factor biográfico que hace del recorrido histórico de hombres como Roger, medio divino, está ausente del modo en que se ha ido configurando la oración de una comunidad que, abriendo sus puertas, ha despertado al encuentro con Dios a muchas generaciones de jóvenes. Es el mismo Roger el que se pregunta por la importancia del canto y nos dice: “¿Por qué había sido tan importante el canto y la música en Taizé? Creo que esto se remonta a mi infancia. Mi madre había realizado estudios avanzados de canto en el conservatorio de París. Con el tiempo, tras cuidar de las necesidades cotidianas de sus hijos, siguió practicando todos los días. Tenía

el íntimo deseo de que su alma alcanzara el pleno desarrollo. De ahí sacaba una gran serenidad. Siendo niño, desde mi cuarto y con la puerta entreabierta, a menudo la escuchaba cantar por la noche” (Roger de Taizé, 2006).

Esto que forma parte de la historia personal de Roger, se hace experiencia compartida de la primera comunidad: “Desde los primeros años de nuestra comunidad nos pusimos a cantar. Algunos de nosotros sabíamos ejecutar a varias voces corales de una extraña belleza... Entonces comprendí que el canto era un apoyo irremplazable para la oración común”.

h) La reconciliación y la paz

Sin extendernos ya demasiado, porque estos rasgos de la espiritualidad de Taizé que estamos trazando están orgánicamente conectados, digamos para terminar una palabra sobre la reconciliación y la paz. En este punto, otro nombre propio aparece asociado al Hermano Roger. Se trata de Angelo Roncalli, al que conoció como nuncio en París; quien le autorizó a hacer uso de la Iglesia románica de Taizé; y quien lo recibió al tercer día de ser elegido Papa: fue Juan XXIII. En él existía esta pasión compartida por la reconciliación y por la paz. Cuando Roger hablaba de reconciliación el Papa Juan aplaudía, repitiendo: “¡bravo!”. A los pocos meses de esta entrevista, un 25 de enero de 1959, proclamaba en la Basílica de San Pablo extramuros, su intención de convocar un concilio ecuménico. Algunas de sus palabras de ese día han quedado grabadas en el corazón de Taizé, en su búsqueda y misión: “No haremos un proceso histórico, no intentaremos saber quién ha estado equivocado. Las responsabilidades son compartidas. Únicamente diremos: ¡Reconciliémonos!” (Spink, 2000).

Roger, desde la experiencia vital de la guerra que hizo sangrar a Europa; desde el conocimiento de las heridas provocadas por los enfrentamientos y divisiones en el corazón de nuestro continente, ha vivido el empeño y la pasión por la paz. Una paz que brota del corazón; de la experiencia fundante del perdón incondicional de Dios, nuestra confianza, que nos permite ir de comienzo en comienzo, a su encuentro compasivo y misericordioso¹⁰. Una paz en la diferencia, en el encuentro y la vida compartida entre aquellos que proceden de tradiciones, culturas y países diversos. Una paz que es posible cuando bajando a la fuente, los cristianos descubren que aquello que nos une es infinitamente más fuerte que lo que nos separa; que necesitamos evidenciarla a la comunidad humana para testimoniar que es posible convivir más allá de toda diferencia.

De ahí la urgencia de la reconciliación que ha conducido a Roger, desde muy pronto a reconocer la necesidad de que la Iglesia rasgada reconozca el ministerio de unidad del sucesor de Pedro, hacia quien ha sentido una creciente comunión. Ya en 1965 afirmaba, teniendo en la memoria

¹⁰ ROGER DE TAIZE (2005): “Jesucristo ha venido a la tierra no para condenar a nadie, sino para abrir a los humanos caminos de comunión. Después de dos mil años, Cristo permanece presente por el Espíritu Santo, y su misteriosa presencia se hace concreta en una comunión visible: ella reúne a mujeres, hombres, jóvenes, llamados a avanzar juntos sin separarse los unos de los otros”.

el rostro de Juan XXIII: “Si una comunidad cristiana tiene en su corazón a alguien que de manera permanente suscita una corriente de comunión, ¿no debería la Iglesia aceptar también a un pastor de pastores y de comunidades, para reunirlos de forma incansable, con una vocación ante todo pastoral?” (Roger de Taizé, 2005).

La paz ha sido su legado a los jóvenes; su llamamiento repetido hasta las últimas horas. Contemplando a las nuevas generaciones ha invitado constantemente a poner en ejercicio todas las capacidades creativas para trabajar por ella sin descanso. Todavía en Lisboa, repetía esta convicción y confianza: “Estos jóvenes buscan también con toda su alma, preparar un porvenir de paz, y no de desgracia. Aunque ni se lo imaginan, consiguen hacer de su vida una luz que ilumina a su alrededor. Son portadores de paz y confianza allá donde se dan el estremecimiento y las hostilidades. Perseveran incluso cuando la prueba y el fracaso pesan sobre sus espaldas” (Roger de Taizé, 2005)..

“Estoy convencido de que esta es la gran aportación, su gran don en este momento: han sabido generar un ámbito, un espacio, en donde es posible abrirse a la misteriosa presencia de Dios de una forma sencilla, sin palabrerías, con una gran alegría de fondo, generando esperanza en el corazón, creando confianza y comunión entre aquellos que acuden a vivir una experiencia semejante, desde tantos rincones del mundo, tocando la vida de gente tan dispar, y sin embargo con unas preguntas y una sed que son esencialmente parecidas. Esto nos hace compañeros y compañeras de humanidad y nos hace vislumbrar nuestro común origen y destino, el Dios que sólo puede darnos su amor.

Dentro de la catolicidad de la Iglesia, es importantísimo descubrir como el Espíritu de Dios se hace presente repartiendo sus dones para construir este cuerpo que formamos, para ser presencia salvadora e instrumento de comunión para toda la comunidad humana. En Taizé, el Espíritu del resucitado, hace sentir su presencia, despierta a la fe, alienta en las búsquedas humanas, ofrece un lugar donde descubrir que Dios llama siempre, que espera siempre, que reconcilia siempre; ofrece un espacio en donde saborear que cuanto más fuerte es la experiencia de la vida interior, mayor es el impulso que nos mueve a la solidaridad humana.

En Taizé se es consciente de que pocas cosas son necesarias; que la alegría no precisa de muchos elementos, y que la simplificación, la sencillez, es un camino de evangelio que abre horizontes nuevos y nos libra de angustias y ansiedades. Taizé es un espacio para la belleza, en donde se descubre la importancia de lo gratuito; Taizé es un lugar donde el trabajo es responsabilidad de todos, vivida en alegría” (Iglesias, 2007).

2.5. “Un crisol de lo más hermoso de las distintas tradiciones cristianas”¹¹

Sin duda alguna, lo que el Hermano Roger ha legado no es simplemente un elemento más en eso que llamamos el movimiento ecuménico. Su vida y la de la comunidad se ha configurado en una crisol de las distintas tradiciones cristianas, acogidas con amor, y con un deseo profundo de comunión;

¹¹ Expresión usada por Rafael IGLESIAS, SM Mundo Marianista (2007).

sin despreciar nada; sin romper con nadie; más bien inaugurando un camino de catolicidad, esto es, de universalidad de enorme valor. Vamos a describir algunos de los elementos de las distintas tradiciones cristianas que encuentran eco en la vida y en la espiritualidad de Taizé:

El amor por la Escritura: No podemos olvidar que Roger es hijo de un pastor protestante y que las raíces de su fe se sitúan en el ámbito de la Reforma. Los primeros hermanos de la comunidad proceden también del mismo mundo religioso, y pasarán bastantes años hasta que se incorporen los primeros católicos. De ahí que la Escritura sea una de los elementos fundamentales en la espiritualidad de Taizé. Está presente en la oración común, en los talleres bíblicos, en donde los hermanos ayudan a gustar la palabra y a conectarla con la vida. El Hermano Roger en ocasiones ha hecho referencia a la pasión de algunos hermanos en el estudio de la Escritura. La Regla de Taizé, en punto a la Palabra de Dios, responde a esta profunda convicción suya asumida desde su juventud: “Que tu jornada, trabajo y descanso sean vivificados por la Palabra de Dios. Mantén en todo el silencio interior para permanecer en Cristo. Imprégnete del espíritu de las bienaventuranzas: alegría, misericordia, sencillez”.

La belleza del icono: Taizé ha despertado en muchos el gusto por el icono, y aquí la comunidad del Hermano Roger entra en comunión con toda la tradición de la Iglesia de Oriente. La liturgia ha incorporado el icono como medio que ayuda a penetrar en el misterio de Dios: “Son como ventanas que se abren hacia las realidades del Reino de Dios y las hacen presentes en nuestra oración en la tierra” (Roger de Taizé, 1989). La imagen de Cristo y de la Virgen María, muchas veces parece que tuviera una fuerza de atracción. Entonces se despierta la mirada del corazón que introduce en el misterio. “Miramos y acogemos”¹². Algunos iconos son de especial veneración en Taizé: el icono copto del amigo, que representa la acogida; el icono de la Virgen con el niño, que nos habla de la acogida maternal; el icono de la cruz que nos hace acoger a los que conocen el sufrimiento o son olvidados por la sociedad; y el icono de la resurrección que muestra a Cristo tomando al ser humano de la mano para hacerlo partícipe de la resurrección. La comunidad de Taizé ha incorporado a la liturgia el símbolo de la adoración del icono de la cruz, una de las grandes riquezas de la expresión de la fe del pueblo ruso. Cada viernes, los hermanos y quienes pasan por Taizé, apoyan el rostro sobre la cruz, iluminada por el cirio pascual, descansando en Cristo las propias dificultades y las de los demás¹³.

12 ROGER DE TAIZÉ (1989): “Tenemos unos ojos para mirar, y nuestra mirada necesita a veces detenerse en el rostro de Jesús. Hay manos de artistas que nos dan la posibilidad de descubrir los rostros del Evangelio, Cristo, la Virgen María, de tal manera que una simple mirada capta allí el misterio de Dios”.

13 ROGER DE TAIZÉ (1989): “Hemos traído un nuevo símbolo de Moscú: los viernes por la noche, colocamos el icono de la cruz en el suelo y apoyamos la frente en la madera de la cruz, depositando en Dios- mediante una oración de todo el cuerpo- las propias dificultades y las de los demás. Acompañamos así al Resucitado, que continúa estando en agonía por aquellos que sufren a través de la tierra”.

La centralidad de la resurrección: Si tuviéramos que elaborar una “cristología de títulos” con los escritos del Hermano Roger, sin lugar a dudas uno sería el que aventajaría a todos los demás: Cristo es el Resucitado. En esto, la experiencia espiritual de Roger y de la comunidad de la que respira Taizé, está en profunda sintonía con la tradición cristiana de oriente que ha subrayado la resurrección, tanto como en occidente hemos remarcado el sentido de la pasión y la cruz en nuestro modo de vivir la espiritualidad cristiana. Todo habla de resurrección en Taizé, y hasta la realidad de la cruz, aparece iluminada por la fuerza del Viviente. Es del espíritu del Resucitado del que mana un torrente de alegría en el modo de vivir y proponer la fe en Taizé. Es la resurrección la que conforma la oración común y hace cantar ininterrumpidamente. Es la centralidad de la resurrección la que impulsa al Hermano Roger a invitar a vivir en permanente creatividad, abiertos a la esperanza, siempre de comienzo en comienzo¹⁴.

El valor de lo monástico: Tras finalizar sus estudios de teología, el Hermano Roger pasó algunas temporadas en distintos monasterios. Desde su juventud se sentía atraído por esta forma de vida cristiana, de clara tradición católica, hasta el punto de que su tesis lleva por título *El ideal de la vida monástica hasta san Benito y su conformidad con el evangelio*.

Fruto de sus investigaciones sentirá el deseo de conocer los restos de la antigua abadía de Cluny, cuna de la gran reforma benedictina. Y será a tan sólo diez kilómetros, donde nazca esta comunidad monástica ecuménica desde la experiencia espiritual del hermano Roger. Leer los textos que recogen el compromiso de los hermanos en la Regla de Taizé, nos muestra hasta qué punto, esta parábola de comunidad, se inserta en la tradición del monacato con todos los elementos que le son propios: el celibato y la pobreza, la vida de comunidad, la dirección del prior, el cuidado de los hermanos, la hospitalidad, la oración común,... todo ello desde el nuevo contexto y la novedad que supone una vida religiosa nacida desde la experiencia de fe de hombres de la reforma, abiertos a una gran comunión, hacia la catolicidad de la Iglesia, al servicio de la comunión humana.

El ministerio de comunión del Sucesor de Pedro: A nadie escapa que si en este momento hay un escollo difícil de franquear por el movimiento ecuménico, éste se sitúa en el campo eclesiológico y en particular en lo que toca al ministerio del Papa. Recorrer la historia de la relación de Roger de Taizé con los distintos pontífices, en especial con Juan XXIII, Pablo VI y Juan Pablo II, y descubrir su estima por el ministerio de comunión del sucesor de Pedro, nos hace intuir otro elemento, especialmente vinculado a la tradición católica, presente en la espiritualidad de Taizé¹⁵.

14 El teólogo ortodoxo, Oliver Clement, ha sabido expresarlo bien: “La alegría de Cristo resucitado no nos volverá insensibles al sufrimiento de los demás. Al contrario, nos hará más sensibles y podremos llevar al mismo tiempo, en el fondo de nosotros, esta gran alegría, y adentrarnos profundamente en el desamparo y en el sufrimiento del prójimo” (ROGER DE TAIZE, 2006: 27).

15 ROGER DE TAIZÉ (2006: 94): “Pablo VI tenía tanta confianza, que deseaba establecer una relación más estrecha con nuestra pequeña comunidad. En julio de 1971, nos envió a alguien de Roma, con quien

Este vínculo con el obispo de Roma ha sido la historia de una progresiva amistad, en el convencimiento de que la Iglesia que es una, tiene que llegar a manifestarse un día como tal; tiene que reconciliarse para ofrecer al mundo, una vía de comunión para todos los hombres.

El día de la elección de Juan Pablo II escribe en su diario: “En la próxima navidad, al regresar de África, deseo ir a verlo y decirle: usted es tan bueno, tan sensible; con los jóvenes, quisiéramos venir a Roma para apoyar mejor su ministerio” (Roger de Taizé, 1984).

En el ministerio de Papa cree profundamente el Hermano Roger. Juan Pablo II lo sabe y por eso, en su primera audiencia en Roma, le dirá: “Antes de separarnos, vamos a darnos la mano unos a otros en señal de la reconciliación que anhelamos. Porque nosotros queremos la reconciliación. ¿No es cierto, hermano Roger?” (Roger de Taizé, 1984)..

El canto breve y repetido: Hemos hablado ya aquí del silencio, el canto y la oración común como conjunción inseparable en la celebración litúrgica de Taizé. Añadamos todavía que este canto sencillo y repetido, en el que se ensarta la Palabra de Dios y la palabra humana de los Padres y de los grandes místicos, es un eco que vincula a Taizé con la tradición espiritual hesicasta, la oración de repetición, propia de las Iglesias de oriente. Canto que se hace oración común, que penetra hasta lo profundo y con la que se expresa a Dios lo inexpresable, la simple presencia, la atención amorosa. Este modo de orar, que se ha extendido por parroquias y comunidades, es otro regalo de Taizé que nos vincula con los hermanos del oriente cristiano en una riquísima tradición espiritual¹⁶. Nos hace tener en cuenta al cuerpo, a la respiración y nos ayuda a descansar en Dios, dejando que el Espíritu del Resucitado ore en nosotros en lugar de llenar la oración de nuestro propio discurso: “Cuando la espera de Dios se vive en común, está claro que el canto permanece como una de las expresiones más esenciales. Los cantos concebidos como una frase breve, repetida largamente, subrayan el carácter meditativo de la oración. Con pocas palabras expresan una realidad fundamental, captada rápidamente por la inteligencia e interiorizada, poco a poco, por toda persona” (Roger de Taizé, 1989).

El encuentro, la acogida y el diálogo con culturas diferentes: El hecho de que Taizé haya concitado a lo largo de estos años la atracción de jóvenes y adultos de Europa y de todos los rincones del mundo, ha convertido a la colina de la Borgoña en un crisol cultural, en donde hombres y mujeres

firmamos una carta muy sencilla. Esta carta expresaba que en adelante habría un representante del prior de Taizé en la Santa Sede, para que hubiera un vínculo directo. Este vínculo continúa hasta hoy. Cuando, semanas más tarde, recibí una llamada telefónica en que se me comunicaba que esta noticia había sido publicada en el periódico oficial de la Santa Sede, salí a pasear sólo. Al regresar escribí en mi diario: ¿Quién eres tú en este acontecimiento? Me veo, hombre pobre, caminando por la hierba. No calculo aun lo que supone este acuerdo firmado hace tres semanas. Pero sé una cosa: amo esta Iglesia peregrina que está en Roma y a su obispo. ¿Qué puedo pedirle a él sino que ilumine, que estimule la comunión entre todos aquellos que se remiten a Cristo?”.

16 ROGER DE TAIZÉ (1989): “Nada anima tanto la vida interior personal hasta en sus mismos desiertos, como una amplia oración común, meditativa, accesible a todas las edades, con esta cumbre de la oración: el canto que no acaba y que continua en ti cuando te encuentras sólo”.

han llegado con sus preguntas de sentido, con su forma de vivir la fe, con una historia a sus espaldas y una experiencia religiosa que han hecho de Taizé un lugar donde todo el mundo tiene su sitio. También Taizé se ha movido, haciéndose presente en los rincones más pobres de la tierra con el establecimiento de fraternidades, con los viajes de Hermano Roger y con los encuentros europeos e intercontinentales. Necesariamente la oración se ha convertido en un lugar para todos, un lugar de comunión desde la diferencia, multiplicando los idiomas con los que expresar la alegría del evangelio, la intercesión por la comunidad humana y la alabanza hacia el Dios de la compasión. Los talleres en los que los jóvenes participan cada tarde han traído los ecos de las más variadas manifestaciones culturales, de las situaciones sociales más injustas, de las iniciativas cristianas más solidarias.

En Taizé es posible tomar el té a media tarde, según la tradición coreana, organizado por quien contigo ha compartido su fe cristiana reformada a lo largo de la semana en el pequeño grupo de reflexión bíblica. Taizé es un crisol y su espiritualidad, aun estando fundamentalmente asentada en el corazón de Europa y en una tradición monástica, tiene unas ventanas muy abiertas, siempre dispuestas a acoger, mostrando así cómo es posible la inculturación de la fe, o mejor la capacidad de la fe, de dar vida, a todas las culturas, generando diálogo y comunión.

La continuidad de Taizé tras la desaparición del Hermano Roger: Toda fundación de una comunidad o institución religiosa, precisa pasar su pascua, su mayoría de edad. La desaparición del fundador es un momento especialmente delicado. Los años siguientes son un tiempo para aquilatar la solidez de una comunidad reunida en el nombre del Señor, para vivir la comunión y servir a la misión de Cristo. Es este el momento que atraviesa la comunidad de Taizé. El Hermano Roger llevaba ya tiempo muy limitado, y esta reflexión no ha estado ausente de las preocupaciones de la comunidad. Desde hacía años, el Hermano Alois había sido designado por el Hermano Roger como el futuro prior de Taizé y en la práctica había asumido ya muchas de las responsabilidades de la comunidad, así como la coordinación de los encuentros. De manera sorpresiva, la vida del hombre de la paz y la reconciliación, se apagó en la misma Iglesia de la Reconciliación, fruto del ataque violento de una persona demente. Era la noche del 16 de agosto de 2005 y un manto de tristeza y pesadumbre recorrió el mundo tocando el corazón de jóvenes y adultos, que en alguna ocasión habían cruzado la palabra y la mirada con el hombre de los ojos limpios y azules, manantial de paz y bondad.

La comunidad ha seguido adelante bajo la dirección del Hermano Alois como estaba previsto. Los hermanos han apoyado y alentado al nuevo prior de Taizé y los jóvenes han seguido acudiendo, semana tras semana, a la colina vecina a Cluny. La comunidad sabe que, fiel a lo provisorio, tiene que seguir dando pasos, porque quien está llamada a ser parábola de comunión, no puede detenerse. Sólo el tiempo podrá ir mostrando si Taizé seguirá siendo un referente espiritual para las Iglesias y para los jóvenes del mundo en el siglo XXI.

3. LA COMUNIDAD HOY. ASPECTOS PRÁCTICOS ¹⁷

Para entender el funcionamiento de los encuentros en Taizé y su organización, primero hay que considerar su aparición y desarrollo que se explicitó al inicio de este capítulo.

Como se mencionó anteriormente, cuando el hermano Roger fundó la comunidad, no tuvo la intención de organizar encuentros para visitantes. Su idea era una vida comunitaria bien monástica. Pero en los años 1960, cuando empezaron a llegar cada vez más jóvenes de diferentes países de Europa, el Hermano Roger se dio cuenta de que era su vocación recibirlos y ayudarlos en sus búsquedas personales.

Al principio alojaron a los visitantes en los pueblos vecinos, para guardar la vida monástica. Pero con el pasar de los años esta metodología fue cambiando y en la actualidad se recibe a toda la gente en el recinto inmenso de la comunidad.

La Comunidad de Taizé se ha ido desarrollando a lo largo de los años a medida de que el número de visitantes se fue incrementando y fue necesario realizar varias adaptaciones, agregar nuevos lugares y tareas; separar los trabajos y actividades, entre otras cosas.

Actualmente, se compone de un centenar de hermanos originarios de una treintena de países y que son cristianos procedentes de diversas confesiones. La Comunidad es un signo visible y palpable de la reconciliación y unidad de los cristianos. La Comunidad no acepta ningún donativo y los hermanos se ganan la vida con su trabajo, y sus herencias personales las dan a los más pobres. Hay pequeñas fraternidades de hermanos en los barrios pobres de Asia, América del Sur y del Norte y África.

Los momentos importantes en Taizé están marcados por la oración común, que tiene lugar en la Iglesia de la Reconciliación tres veces al día. Al son de las campanas se paralizan los trabajos, los encuentros, y todos, jóvenes, mayores y niños, se reúnen con los hermanos para la oración.

La pequeña comunidad monástica se centra en la oración, la meditación cristiana y la reconciliación.

Taizé ha creado un estilo único musical que refleja la naturaleza meditativa de la comunidad. En la música de Taizé se repiten, o se cantan en canon frases sencillas, normalmente versos de los Salmos.

3.1 La comunidad de hermanos y los encuentros de visitantes

Se debe distinguir entre la comunidad de hermanos y los encuentros de jóvenes /visitantes.

En Taizé se habla generalmente de jóvenes y uno sabe de quién se trata, pero afuera de Taizé es un poco confuso, por dos razones: Una, participa gente de toda edad, y otra, los que se consideran

¹⁷ Testimonio de Theresa Ludwig, alemana, voluntaria en Taizé, año 2011-2012 & testimonio de Juan Miranda, argentino, voluntario durante el período de tres meses (junio-agosto 2011).

“jóvenes” en sentido estricto en Taizé son las personas entre 17 y 30 años, que quizás no es el concepto común de “joven” en todo el mundo. Para no generar confusiones se utilizará el término de “visitante” a toda persona que participa de una semana en Taizé.

Para separar los encuentros de la vida de la comunidad de hermanos, se fundó la Asociación de la acogida en Taizé (*“Association de l'accueil à Taizé”*). A través de la misma, los asuntos financieros y jurídicos de los encuentros de visitantes son independientes a los de la comunidad. La asociación está dirigida por algunos hermanos pero también por algunas personas de la región.

Económicamente hablando, la comunidad y los encuentros están claramente separados:

- Los hermanos viven de lo que ganan con lo que producen y venden en su tienda (*“exposition”*), entre otros productos se encuentran CD's de música, libros, cerámica, esmaltes, tarjetas postales. No reciben donaciones, viven de su propio trabajo.

- Los gastos de los encuentros se pagan con los aportes financieros que dan los visitantes. La participación propuesta cubre las comidas, el alojamiento y otros gastos de la acogida. No es idéntica para todos, ya que tiene en cuenta las posibilidades del país de origen de cada uno. Se propone un máximo y un mínimo. Cada uno es libre de elegir su aportación dentro de los márgenes indicados.

Los costos se basan más bien en el número de comidas y no en el número de noches. Así, una cena + un almuerzo equivale a 1 día.

Si el visitante llega el domingo por la tarde y se va el domingo siguiente por la tarde, se calcula una estancia de 7 días.

Si desea salir el domingo por la mañana pero quiere llevarse un picnic como almuerzo, se calcula 6 días y medio, y se añade el costo de un picnic.

Si llega el domingo por la mañana, se queda hasta el siguiente domingo por la tarde y desea llevarse un picnic para el viaje, se calcula 7 días y se añade el costo de un picnic. Lo mismo se aplica si llega el sábado por la noche, se va el domingo por la mañana de la semana siguiente y desea llevarse un picnic.

Si llega el viernes para la cena y parte el domingo después del almuerzo, tiene que calcular dos días.

La contribución mínima es 1 día completo, incluso si llega por la tarde y se va al día siguiente por la mañana.

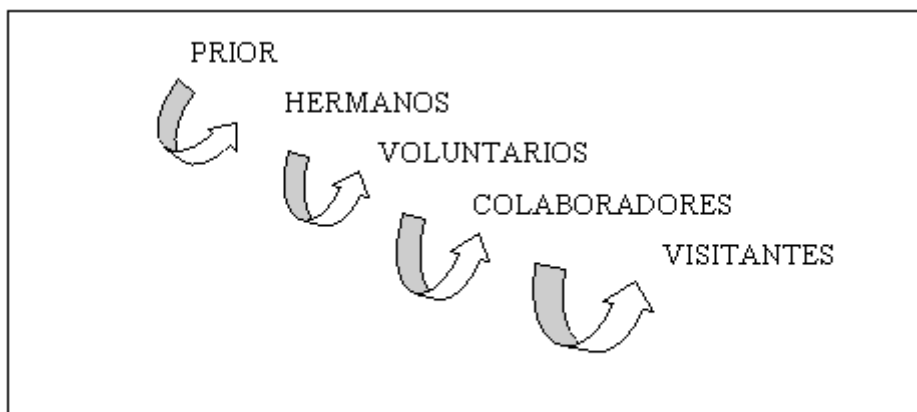
Aunque es posible aportar la contribución en efectivo, se intenta evitar en lo posible este modo de pago si asisten en un grupo y se solicita que el aporte o contribución sea por el total del grupo, ya que si cada integrante lo hace individualmente el tiempo de la acogida se extiende demasiado.

Se puede hacer la contribución con tarjeta de crédito o débito en Taizé o por adelantado vía Internet (Visa, Eurocard, Mastercard, Maestro).

También se puede pagar antes de llegar por medio de una transferencia bancaria; (salvo raras excepciones, no es necesario ni útil enviar sumas de menos de 150 euros por adelantado).

Asimismo, se puede pagar con un cheque que pueda ser cobrado en Francia, o con cheques de viaje en euros (Travellers' cheque). Para cualquier otro tipo de cheque es mejor verificar con antelación para corroborar su aceptación.

3.2. Miembros / Integrantes de Taizé como Organización



Esquema n° 5: Integrantes de la Comunidad de Taizé

El **prior** es el principal guía espiritual de la comunidad y de los encuentros. Él no tiene mucho que ver con cuestiones prácticas/ organizativas, sino más bien su rol es dar los lineamientos generales sobre los fines de Taizé. El fundador, como se ha mencionado anteriormente fue el Hermano Roger. Actualmente, el prior es el Hermano Alois.

De origen alemán, de nacionalidad francesa desde 1984, católico, el hermano Alois nació el 11 de junio de 1954 en Baviera y se crió en Stuttgart. Sus padres nacieron y se criaron en lo que entonces era Checoslovaquia.

Después de varias estancias en Taizé, se quedó como joven voluntario, para participar en la acogida a los jóvenes durante varios meses antes de recibir la vestimenta de oración de la comunidad en 1974. Siempre ha vivido en Taizé desde esa fecha.

Como joven voluntario, y también siendo ya hermano, realizó muchos viajes en los países de Europa central y oriental con el fin de apoyar a los cristianos de esos países, entonces bajo la influencia soviética.

Conforme a la regla de Taizé que había publicado en 1953, el hermano Roger lo designó, con el acuerdo de los hermanos, como sucesor durante el consejo de los hermanos de enero de 1998. El hermano Roger, muy cansado por el peso de los años, había anunciado a la comunidad, en enero de 2005, que el hermano Alois comenzaría este año su ministerio.

Antes de ser el prior de Taizé, el hermano Alois ha coordinado la organización de los encuentros internacionales en Taizé y encuentros europeos en varias metrópolis de Europa.

Además de interesarse por la música y la liturgia, siempre ha dedicado mucho tiempo a la escucha y al acompañamiento de los jóvenes.

Los **hermanos** tienen diferentes responsabilidades y actividades (prácticas y espirituales) dentro de la comunidad así como en los encuentros. Tienen contacto directo con los voluntarios y su presencia es de gran importancia para Taizé.

Los hermanos se entienden como anfitriones (no como jefes) para los visitantes, y de esa posición deducen su autoridad, pero también su motivación para “servirles” a los visitantes.

En la mayoría de los trabajos hay uno o más hermanos que tienen la responsabilidad, que explican las tareas, que toman la decisión en casos difíciles.

Los **voluntarios** tienen actividades y responsabilidades en el sector práctico en los encuentros (y también servicios dentro del grupo de voluntarios); a veces algunos también preparan talleres espirituales, y en verano hay un número de voluntarios de afuera de Europa, que hacen talleres sobre sus países, su cultura y los comparten a los demás.

En la mayoría de los casos, las tareas de los voluntarios son explicar, dirigir, supervisar el trabajo de un equipo, que se forma de visitantes que se inscribieron para ese trabajo en la acogida. También hay trabajos donde el equipo se forma parcialmente o completamente de voluntarios. Algunos trabajos se hacen de manera individual (sin equipo) o en un equipo pequeño de voluntarios (sin voluntario dirigente).

Los voluntarios son personas invitadas por los mismos hermanos a través de las distintas congregaciones religiosas de todo el mundo. El tiempo de duración de este servicio oscila entre un mes y un año y medio con posibilidad de incrementar este período. Materialmente hablando, el trabajo que realizan no recibe una contraprestación en dinero, pero sí se les abona el traslado desde su origen hacia Taizé y el regreso; y se les brinda alojamiento y comida el tiempo que permanecen en Taizé. Si miramos el aspecto espiritual, estas personas durante el período de trabajo en Taizé se llenan de crecimiento y fortaleza, se enriquecen mucho espiritualmente.

Los voluntarios que se quedan largo tiempo (voluntarios permanentes) tienen trabajos con gran responsabilidad. Eso resulta de la confianza que los hermanos tienen en los jóvenes (el hermano Roger habló mucho de eso), la convicción de que cada uno es capaz de efectuar la tarea que se le da, y que uno aprende y crece con el desafío.

Sin embargo, la última responsabilidad la tienen los hermanos. Algunos voluntarios son muy jóvenes (desde 18 años) y no tienen ninguna formación profesional, además los voluntarios no reciben remuneración. Así los voluntarios no serán responsables en caso de errores – se les explica el error, y como lo deben hacer mejor la próxima vez pero no hay castigos por errores en el trabajo. Son los hermanos quienes deben solucionar los problemas que resultan de los errores, con ayuda de los voluntarios por supuesto.

Los **colaboradores** se dividen en dos: Por un lado los *Empleados*: Oficialmente no hay empleados en Taizé (es lo que dicen los hermanos a los visitantes, para estimular su sentido de la

responsabilidad que tienen aquellos para mantener el funcionamiento). La realidad es que hay algunos empleados en ciertos trabajos. Ellos reciben remuneración y aparte del trabajo tienen una vida independiente de la comunidad. Los voluntarios, por el contrario, comparten la vida de la comunidad en cierto sentido (participan a las oraciones, tienen estudios bíblicos, viven juntos en grupos, similar a la vida comunitaria de los hermanos).

Por otro lado *las hermanas*: En 1966 el hermano Roger invitó a las hermanas de San Andrés a Taizé para ayudar. Luego se estableció una comunidad de esas hermanas en Ameugny, un pueblo vecino. Sus tareas son (entre otras):

- Acompañamiento espiritual, sobre todo de las mujeres voluntarias
- Contacto para las mujeres voluntarias también en cuestiones prácticas (listas de trabajo, etc.)
- Responsabilidades en la oficina de inscripciones (“Courrier”)
- Vendedoras en la tienda (“Exposition”)
- Diferentes responsabilidades en la casa “El Abiodh” (alojamiento para personas mayores; cocina)

En la actualidad también hay hermanas Ursulinas polacas que realizan tareas de acompañamiento de las voluntarias y “Courrier” (inscripciones) principalmente, y algunas Hijas de la caridad (Daughters of Charity) cuyas tareas tienen que ver principalmente con la enfermería.

Las hermanas en general cumplen la función de los hermanos pero hacia las voluntarias mujeres.

Las hermanas y los empleados son colaboradores que brindan su servicio de afuera. Cada cual tiene una función claramente definida y de suma relevancia para la organización.

Los **visitantes** son todas las personas del mundo que llegan a Taizé a vivir una semana intensa y deben anotarse en alguno de los trabajos, siempre guiados por los voluntarios y por los hermanos. Al inscribirse en la acogida, se destinan a un lugar donde van a alojarse esa semana (carpas o habitaciones dependiendo la edad, el grupo familiar, etc.).

3.3. Sistema de tareas / ocupaciones

- Es un sistema complejo debido a que existe un elevado número de tareas a realizar e implica la organización de personas para desempeñar las mismas. En este sistema se incluyen todos los trabajos, actividades, tareas y responsabilidades que se llevan a cabo en Taizé para el funcionamiento de esta gran organización.

- Rotación: las listas de trabajo son para una semana; las tareas de los voluntarios se distribuyen de nuevo cada semana; los hermanos también cambian de responsabilidades y tareas por lo general semanalmente excepto en algunas responsabilidades que se realizan a largo plazo (como el acompañamiento espiritual de los voluntarios, la función de contacto para algún país, o por ejemplo la supervisión sobre el equipo que trabaja con las inscripciones de visitantes).

- Poca especialización: la mayoría de los trabajos no exige una formación especial (profesional), los hermanos presuponen que todos son capaces de hacer las tareas que les da la comunidad. Sin embargo se consideran también los conocimientos y las capacidades individuales, pero en general se supone que todos pueden aprender a ejercer cada una de las tareas. Por supuesto hay tareas que necesitan algún tipo de entrenamiento: para los voluntarios esto se realiza trabajando como un alumno junto con uno de los voluntarios antiguos hasta que se aprende todo lo necesario para hacerlo solo. Este entrenamiento oscila entre una y tres semanas de acuerdo al tipo de responsabilidad. Para la mayoría de las tareas se dan algunas explicaciones al principio de la semana y luego el voluntario trabaja de manera independiente.

- Listas de trabajo: para los voluntarios hay una nueva lista cada semana. Las tareas y el número de personas (responsables más personas del equipo) se adaptan a las necesidades. Eso depende sobre todo del número y edad de visitantes, pero también del número de voluntarios, del período / momento en el año, de las expectativas para las semanas siguientes (en cuanto al número de visitantes), entre otros factores.

- Lista de domingo: el domingo es el día de la “gran acogida”, así la mayoría de los voluntarios trabajan en la acogida en diferentes “estaciones”; los esfuerzos para cosas como cocina, limpieza son reducidos al mínimo necesario. Por eso hay una lista distinta para el domingo.

- Separación entre mujeres y varones: existen tareas que se realizan únicamente por los voluntarios masculinos y otras por las voluntarias femeninas; pero también hay algunos trabajos donde se mezclan y trabajan en conjunto ambos sexos.

3.4. El sistema de organización de lugares / trabajos

La Iglesia

La Iglesia se denomina “Iglesia de la Reconciliación” y es un lugar común de la comunidad y los encuentros. Allí trabajan hermanos, voluntarios y visitantes para preparar y ordenar el lugar antes y después de cada oración.

Se realizan tres oraciones al día y el prior aprovecha la ocasión para dar un mensaje de reflexión a todos los visitantes. Para esto, existe un importante *sistema de traducciones* que funciona simultáneamente interpretando el mensaje en las distintas lenguas para los oyentes, los cuales pueden colocarse auriculares o escuchar por medio de parlantes.

Otro aspecto de gran importancia y que es desempeñado dentro de la Iglesia es el *coro*. Todas las semanas se convoca a aquellos visitantes que deseen participar del mismo cantando o tocando instrumentos musicales y se realizan los ensayos para las oraciones. La música en Taizé es uno de los aspectos más importantes.

Courrier

Allí se leen y contestan inscripciones y correos de los visitantes. Hay un sistema de inscripción en línea, que usa un programa desarrollado por hermanos y amigos de la comunidad. Con este programa se hacen diferentes tipos de listas y formularios para la acogida; listas de números para el “Economat”, la cocina, los alojamientos, etc.

En el Courrier trabajan hermanas (responsables), algunas empleadas, y para las inscripciones en alemán, polaco, ruso e italiano algunas voluntarias (dependiendo de las necesidades y de la presencia de voluntarias de esos idiomas).

Hay una hermana coordinadora (la misma de larga duración, “hermana permanente”).

Se realizan reuniones regularmente (en teoría debería ser una por mes, pero la realidad es que se hacen bimensualmente). En las mismas la coordinadora se encarga de dar nuevas informaciones para todas, contestar preguntas, recordar cuestiones importantes.

Además, un hermano (permanente) pasa por todas las oficinas cada día, para ver los casos precarios - eso es importante, porque quien recibe, quien tiene el rol de anfitrión es la comunidad, por eso debe ser un hermano quien toma por ejemplo la decisión de rechazar una inscripción o de hacer una excepción. Es el mismo hermano ya desde hace algunos años, porque la experiencia y la continuidad son muy importantes en este puesto; hay algunos otros hermanos que pueden reemplazarlo en caso de ausencia o enfermedad.

Casa + acogida

En la Casa se coordina la acogida.

Los domingos hay diferentes lugares de acogida según los idiomas de los visitantes que asisten. En el caso de los adultos y las familias se destinan lugares distintos para la acogida.

La acogida es uno de los momentos clave donde se realizan introducciones y explicaciones sobre la semana en Taizé, luego los visitantes reciben su alojamiento, una tarea práctica para la semana y un boleto para la comida, esto a cambio de la entrega de un aporte financiero.

En cada lugar hay algunos voluntarios que coordinan el proceso y marcan las llegadas en listas/ formularios de inscripción. Para las explicaciones, el alojamiento, el aporte, las tareas, hay equipos formados de voluntarios y de visitantes que llegaron el día antes o que llevan una semana en Taizé. Igualmente están presentes los hermanos, responsables del contacto con la gente del país respectivo.

Desde la “Casa” se coordinan los aspectos globales de la organización de Taizé. Allí trabajan algunos voluntarios que aprendieron la coordinación como tarea fija, y algunos hermanos que realizan principalmente tareas de supervisión general, recorriendo los distintos lugares para inspeccionar, ayudando cuando se presentan problemas, dando informaciones cuando se requiere, etc.

Cuando la mayoría de los visitantes ha llegado o cuando existen pocas probabilidades de que lleguen personas nuevas al lugar, los hermanos toman la decisión de cerrar ciertos lugares para

desarrollar la acogida solo en lugares específicos destinado un menor número de personas para este trabajo.

Para la gente que llega durante la noche hay un cartel que da algunas informaciones importantes e indica dormitorios donde pueden quedarse hasta la mañana, y luego del desayuno deben acercarse a la “Casa” para la acogida oficial.

Durante la semana, la gente que llega pasa a la “Casa”, donde trabaja un equipo de visitantes y/o voluntarios que hacen las explicaciones. Los voluntarios coordinadores y algunos hermanos se ocupan de los aportes financieros, la coordinación de los alojamientos, listas de participantes / inscripciones etc.

En caso de problemas la última decisión la toman los hermanos que son responsables de la acogida en esta semana.

La “Casa” además es punto de contacto para cuestiones prácticas de la estadía, para brindar información y lugar donde se comunican mediante afiches / carteles los talleres del día.

Big Kitchen

En la “Big Kitchen” (cocina grande) se prepara la comida para los visitantes la cual es sencilla y apropiada para la preparación en grandes cantidades.

En la preparación de la comida caliente trabaja de manera fija una mujer voluntaria como responsable (el aprendizaje de esta función oscila entre dos y tres semanas) junto a un equipo de visitantes (mayores de edad). Una hermana pasa una vez por turno, para inspeccionar / ayudar en caso de problemas.

En las semanas de verano (de junio a agosto) con los números más altos de visitantes, alcanzando los cinco mil, hay un equipo que hace la “preparación fría” (cold preparation): consiste en traer a los lugares de preparación de la comida latas/ cajas/ bolsas de comida, abrirlas con máquinas especiales y colocar el contenido en las ollas. Una voluntaria (aprendizaje de una a dos semanas) dirige el trabajo del equipo formado por visitantes.

Una vez preparada la comida, se coloca en cajas térmicas (black boxes), para mantenerla caliente. Las cajas se estacionan en un lugar cerca de la cocina, donde son retiradas por las personas responsables de los distintos lugares de Taizé (la acogida, las casas de silencio, los adultos, las familias, los jóvenes).

El equipo de preparación de comida ingiere el alimento al lado de la cocina mientras se distribuye la comida a la gente.

Si no alcanza la comida para toda la gente, el equipo prepara comida adicional (normalmente puré) para la gente que no alcanzó a alimentarse.

Después de las comidas se encargan de limpiar la cocina. La limpieza post almuerzo es básica porque luego profundiza un equipo destinado específicamente a limpieza; pero luego de cenar el equipo de preparación tiene que dejar la cocina impecable.

Para la distribución de la comida a los jóvenes visitantes se realizan filas cerca de la cocina y un equipo específico de trabajo se encarga de la distribución. La gente pasa, y el equipo de distribución les entrega los platos con comida caliente, pan, queso y fruta.

Un equipo de coordinación dirigido por uno o dos voluntarios de tarea fija (aprendizaje de una a dos semanas) coordina la distribución y lleva reservas de platos y alimentos a las filas.

El equipo de distribución empieza a comer cuando todas las personas de la fila han recibido su parte. Después de comer deben limpiar el lugar de distribución.

Dos equipos de vajilla, con dos o tres voluntarios dirigentes, lavan la vajilla en dos lugares distintos, uno para platos/ cucharas/ tazas y otro para las cosas más grandes (cajas, ollas, “gastros”). Esos equipos reciben la comida primero, y empiezan el trabajo después de comer.

El desayuno y el té en la tarde se preparan por un equipo de voluntarios/visitantes, dirigido por un voluntario.

El Abiodh

“El Abiodh” está formado por una cocina, una lavandería, una enfermería, algunas salas y piezas/ dormitorios para visitantes mayores o discapacitados, y para matrimonios.

En la lavandería se lavan las cosas que se usan en “El Abiodh” (sábanas, frazadas, toallas). Allí trabaja una mujer empleada.

Las hermanas se ocupan de las piezas y salas, tienen un equipo de voluntarias que van a limpiar y preparan las piezas para acoger a los visitantes.

En la cocina de “El Abiodh” se prepara la comida para los distintos grupos de voluntarios y para hermanos que tienen visitas.

El almuerzo de lunes a sábado se prepara por dos mujeres empleadas, con un equipo de voluntarios, el almuerzo y cena del día Domingo lo prepara una voluntaria (tarea fija, aprendizaje de dos a tres semanas) con un equipo de voluntarios.

En cuanto a los desayunos, una mujer empleada prepara de lunes a sábado y Domingos lo realiza una voluntaria.

Oyak

El “Oyak” es un quiosco que vende bebidas, dulces, sándwiches, shampoo y otros elementos a los visitantes, al precio de costo, sin lucro.

Allí trabaja un empleado, una mujer que vive con su familia en Taizé en relación estrecha con la comunidad, y dos voluntarias. Un equipo de visitantes ayuda en la venta.

Pedidos y entregas: “Economat”

El puesto que ocupa el responsable de hacer los pedidos y entregas se denomina “Economat”. Hay uno en la “Big Kitchen”, uno de “El Abiodh” y uno en el “Oyak”.

En cada uno de estos lugares, trabaja un voluntario permanente junto con el “Economat” y un numeroso equipo de visitantes y voluntarios en el caso de la cocina grande. En “El Abiodh” trabajan de dos a seis personas que son normalmente voluntarios. Los pedidos y las entregas son solamente una parte del trabajo. Para este trabajo, existen dos personas que supervisan todo, principalmente la higiene: el hombre de la familia mencionada y un hermano de la comunidad.

Big Kitchen: El Economat de la cocina grande hace los pedidos para la cocina y también para el “Point 5” (limpieza de baños). Cuando llegan los camiones con mercadería, el equipo ayuda a poner las cosas en los lugares adecuados. Además se ocupa de la limpieza de ciertas partes de la cocina, de los lugares de distribución y de refrigeradores, sumideros, contenedores de basura que existen en Taizé.

El Abiodh: El Economat de “El Abiodh” se ocupa de los pedidos y las entregas para todo este lugar mediante listas de necesidades que realizan los voluntarios en base a lo que falta. Incluye comida, elementos de limpieza e higiene, etc. Además se encarga de la limpieza de sumideros y hornos de la cocina de El Abiodh.

Oyak: El Economat de Oyak se ocupa de los pedidos y las entregas para Oyak.

Cadolle

“Cadolle” es el taller de Taizé.

Sus tareas son: armar/ desarmar carpas, luces, limpieza profunda (“deep cleaning”), arreglar cosas rotas (carpas, rejas, techos, baños, duchas, etc.), armar/ desarmar recipientes de basura, entre otras cosas.

En algunos casos, cuando no se puede resolver algún arreglo específico, se contrata el servicio a un tercero. Estos casos son los menos comunes.

Allí trabaja un empleado como jefe junto a dos a cuatro voluntarios permanentes que coordinan y dirigen grandes equipos de visitantes y voluntarios. En “Cadolle” el trabajo en grupo es muy importante.

Point 5

El “Point 5” es responsable de la limpieza en Taizé: se ocupa de la limpieza de baños, dormitorios y salas de reuniones. Además a veces envía gente para recoger basura de los caminos y campos. Está subordinado a “Cadolle”, así los responsables de “Cadolle” dan instrucciones a los responsables del “Point 5”.

Una voluntaria coordina todos los trabajos que hace el “Point 5”, realiza las planificaciones sobre los dormitorios que necesitan limpieza, sobre la cantidad de personas que necesita cada equipo de trabajo y sobre las tareas a realizar. Esa tarea se aprende en una semana, se ejecuta dos semanas y en la cuarta semana se enseña a otra voluntaria para que reemplace el rol de coordinación.

En conjunto con la coordinadora, algunos voluntarios se encargan de preparar los utensilios, y asumir la responsabilidad de los equipos y luego de la limpieza ayudan a ordenar los utensilios.

Los equipos están formados normalmente por visitantes, a veces también hay voluntarios.

Las sábanas para los dormitorios no se lavan en Taizé. Taizé tiene un contrato con una empresa de lavandería que viene a buscar las sábanas para lavarlas.

Enfermería

En la enfermería trabajan dos hermanas de la orden “Daughters of Charity”. En verano a veces ayudan visitantes que tienen una formación médica. Allí asisten todas las personas enfermas o lesionadas (visitantes y/o voluntarios).

Las hermanas se encargan de realizar las compras de medicamentos.

Olinda

En este lugar se realizan actividades para los niños y sus familias. Quienes llevan a cabo las tareas son los voluntarios junto con algunos hermanos.

Momentos especiales

Los días Domingo: la mayoría de las personas trabajan en la acogida debido a que es el día en que llega la mayor cantidad de visitantes de la semana, así que en el resto de los trabajos se reduce al mínimo necesario la cantidad de personas. El día domingo, la cocina grande recibe la comida de una empresa de catering. Courier y Economat no trabajan, los demás hacen lo que es necesario para la acogida y para preparar todo para los visitantes que llegan.

Invierno: Es el periodo comprendido entre mitad de noviembre y 2 semanas antes de Pascua donde participa poca gente. Así la cocina grande y el Economat respectivo normalmente se cierran. La “Casa” está cerrada también. Toda acogida se hace en la casa “La Morada”, todos juntos, sin distinción de idiomas / edad. Dos voluntarios (los que en verano son los coordinadores en la “Casa”) hacen todos los pasos de la acogida, explicaciones, alojamiento, tarea, boleto, aporte financiero, etc. En Oyak no hay equipo de visitantes.

Este capítulo demuestra que la Comunidad de Taizé es una organización eficiente, que resalta mucho el “trabajo” y se desarrollan las características mencionadas por Mintzberg al comienzo: *la división del trabajo y la coordinación*. Es una organización que funciona con miras a su fin último, que tiene continuidad, que va creciendo con el paso de los años y que supera todos los límites que se le puedan presentar. Es una organización con vida, con movimiento, con identidad, con una fuerte cultura compartida por todos sus miembros. Es un modelo de eficiencia organizacional.

A modo de conclusión de este último capítulo, se citan algunos testimonios:

Según el testimonio de los hermanos que viven en la comunidad, el hermano Roger, fundador de la comunidad, durante toda su vida estuvo muy atento a las necesidades y no tardó en cambiar y adaptar las cosas según los requerimientos del momento.

Según el testimonio de Paul Ricœur¹⁸, un filósofo de tradición protestante que tuvo la costumbre de ir a Taizé: “Aquí, lo que me impresiona en primer lugar en todos los pequeños oficios cotidianos de liturgia, en los encuentros de toda clase, las comidas, las conversaciones, es la ausencia completa de relaciones de dominación. A veces tengo la impresión de que, en esa especie de exactitud paciente y silenciosa de todos los actos de los miembros de la comunidad, todo el mundo obedece sin que nadie mande. De ello resulta una impresión de servicio gozoso, de obediencia amante, sí, de obediencia amante, que es lo contrario a una sumisión y todo lo contrario a una errancia. Este camino, que resulta generalmente estrecho entre lo que acabo de llamar sumisión y errancia aquí se encuentra ampliamente señalado por la vida comunitaria. Ahora bien, los participantes –no los que asisten, sino quienes participan–, como creo haberlo sido yo aquí, es eso de lo que nos beneficiamos. Nos beneficiamos de esa obediencia amante que precisamente tenemos respecto al ejemplo dado. La comunidad no impone una clase de modelo intimidante, sino, ¿cómo diría?, una clase de exhortación amistosa. Me agrada esa palabra de exhortación porque no nos encontramos en el ámbito del mandamiento, y menos aún de la coacción, pero tampoco nos encontramos en el ámbito de la confianza y de la indecisión, algo que hoy forma parte de la vida de los oficios, en la vida urbana, en el trabajo como en los tiempos de esparcimiento. Es esa tranquilidad compartida la que para mí representa la felicidad de la vida junto a la comunidad de Taizé”.

Otro testimonio de Oliver Clément¹⁹, escritor y teólogo: “En Taizé, hombres de orígenes confesionales, étnicos, culturales, lingüísticos diversos y a veces opuestos, rezan y trabajan juntos: sí, esto es posible, pues Cristo destruye todo muro de separación. Esta diversidad histórica y geográfica desaparece ante la diversidad de dones. La comunidad es una colmena en actividad. Algunos crean la belleza, pintan imágenes, iconos, elaboran admirables cerámicas capaces de ennoblecer la vida cotidiana. Otros traducen e imprimen los textos más importantes de la tradición cristiana. También estudian idiomas para dar respuesta a la vocación internacional de Taizé. Anuncio humilde pero vivido profundamente por esta humanidad reconciliada, transfigurada, hacia donde avanza dolorosamente la

18 Durante largos años, el filósofo Paul Ricœur, de tradición protestante, tuvo la costumbre de venir a Taizé. Falleció el viernes 20 de mayo de 2005 a la edad de 92 años. Se da aquí el texto de la carta que el hermano Roger dirigió a la familia de Paul Ricœur el día siguiente de su muerte. Los siguientes extractos provienen de una conversación durante su estancia en Taizé en la Semana Santa del 2000. Taizé, 21 de mayo de 2005.

19 Escritor y teólogo, profesor del Instituto de teología ortodoxa Saint-Serge de París. Olivier Clément se esfuerza por facilitar el encuentro entre el Oriente y el Occidente cristianos. Amigo cercano de la comunidad, escribió un libro titulado "Taizé: Un sentido a la vida". Aquí algunos extractos. 12 de mayo de 1915 – 16 de agosto de 2005.

historia, una historia del Espíritu, siempre activo, que mina las opacidades e ilumina las realizaciones artísticas, científicas o espirituales.

La «confianza» es una palabra clave en Taizé. Los encuentros animados por la comunidad, en Europa y en los otros continentes, forman parte de una «peregrinación de confianza a través de la tierra». La palabra «confianza» es quizá una de las palabras más humildes, más cotidianas y más sencillas que existen, pero al mismo tiempo una de las más esenciales. En lugar de hablar de «amor», de «ágape», o incluso de «comunión», de «koinonía», que son palabras voluminosas, es mejor hablar de «confianza», pues en la confianza están presentes todas estas realidades. En la confianza está el misterio del amor, el misterio de la comunión, y finalmente el misterio de Dios como Trinidad”.

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado a la Comunidad de Taizé desde sus comienzos, pasando por su historia, su funcionamiento y continuidad, podemos rescatar algunos puntos importantes.

Hoy es posible hablar de la Comunidad de Taizé como un sistema, compuesto por personas que tienen un objetivo común, que comparten una cultura espiritual muy fuerte que es motor de su existencia y que trabajan en conjunto por alcanzarlo. Es un sistema que funciona y se adapta a las necesidades, sin necesidad de que alguien lo dirija de manera exhaustiva. Taizé no funcionaría sin el trabajo de las personas y no se lograría de manera individual. Taizé se construye con el esfuerzo y trabajo de todos sus miembros.

Algunos aspectos imprescindibles en esta comunidad, que constituyen el motivo de su éxito organizacional son los siguientes:

- Un buen líder es aquél que estando ausente genera en las personas a su cargo la conciencia y el compromiso de continuar aún mejor que si estuviera presente. Se ve claramente cómo el hermano Roger, fundador de Taizé, al morir dejó su legado al hermano Alóis quien continúa con la misma convicción y con los mismos fundamentos que mueven a toda la Comunidad. Si hoy Taizé continúa igual y hasta mejor que en las épocas de Roger es porque está claro que el fin no son las personas sino algo que las trasciende.
- La confianza, la reconciliación de la que se habla reiteradas veces en el capítulo en mención al fundador de Taizé sólo es posible si se adopta como estilo de vida y si se crean las condiciones propicias para alcanzarlo. Quienes están en Taizé crean espacios de confianza y esto comienza desde los mismos hermanos quienes descansan en el trabajo de los voluntarios.
- Es posible organizarse, ser eficiente y alcanzar los fines de una organización sin importar las limitaciones de idiomas, culturas, creencias, edades. No importa cuántas personas sean, no importa si el lugar no alcanza, si la comida escasea, lo único que es realmente necesario es tener la convicción de querer lograrlo teniendo como punto de llegada el fin último de la organización, en este caso: la reconciliación de los cristianos a través de la oración.

Mirando los criterios de eficiencia descritos al inicio del tercer capítulo, podemos observar que se ven reflejados en Taizé:

- En Taizé los objetivos están establecidos. Cada trabajo se organiza en torno a un objetivo concreto.

- Las decisiones son tomadas a tiempo y en el momento oportuno. Los hermanos están muy atentos a las situaciones y toman las decisiones que ayudan a que el desempeño sea mejor.
- Cada integrante del equipo de trabajo entiende que su trabajo es importante, que es necesario para el funcionamiento global.
- Todas las personas que pasan por Taizé o que pertenecen a este lugar, se sienten identificadas y conocen los objetivos, principios y valores que enmarcan a la Comunidad. No sólo los conocen sino que los vivencian.
- De la mano con el punto anterior, al sentirse identificados, también se sienten comprometidos a cumplir con los objetivos esperados.
- La atmósfera, el ambiente, el clima de trabajo es promotor de una labor eficiente y alegre. En Taizé se respira un ambiente de tranquilidad, de paz, de armonía. Todos trabajan conformes.
- Los trabajos son rotativos y poco especializados. Todos pueden aprender a hacerlos. A veces se buscan cualidades específicas para trabajos particulares, si es necesario se adecua a la situación.
- Existe un fuerte sentido de responsabilidad frente a los distintos trabajos desempeñados. Los hermanos son los responsables últimos de las decisiones y de los inconvenientes, sin embargo, cada uno conoce su función y la desempeña con responsabilidad.
- Cada equipo planifica, organiza, dirige y controla (funciones administrativas básicas).
- A pesar de la limitación de los diversos idiomas que frecuentan Taizé, existe un sistema de comunicación y traducción que posibilita que ese límite se transforme en fortaleza. Todos pueden participar de las oraciones, de los trabajos, de las introducciones bíblicas, talleres y de todos los momentos que se vivencian en Taizé sin importar la edad, el idioma, la cultura.

Finalmente, se puede observar claramente que la Comunidad de Taizé es una organización eficiente. Además de cumplirse en ella los criterios de eficiencia organizacional definidos por los autores clásicos y contemporáneos de la administración, se contemplan nuevos criterios estrechamente relacionados con “valores espirituales” como los que han sido estudiados en este trabajo que revelan su plena operatividad en Taizé.

REFERENCIAS

- ARISTÓTELES (2007). *Ética*. España: Editorial Gredos. 454 págs.
- ARREGUI, J. V., CHOZA, J. (1991). *Filosofía del hombre. Una antropología de la intimidad*. Ediciones Rialp.
- BERLO, D. K. (2000). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. 2da ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- BRICO, R. *El hermano Roger y Taizé. Una primavera en la Iglesia*. Barcelona: PPC Editorial.
- CENCINI, A., MANENTI, A. (1994). *Psicología y formación. Estructuras y dinamismos*. Méjico: Paulinas.
- COFRÉ LAGOS, J. O. (2008, diciembre). *La idea de persona moral y jurídica en el realismo metafísico*. Revista de Derecho, vol. XXI - nº 2 - Páginas 9-31.
- COMUNIDAD DE TAIZÉ (1989). *Taizé y los jóvenes*. Madrid: PPC Editorial.
- CHIAVENATO, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- DAFT, R. (2004). *Administración*. México: Cengage Learning Editors.
- DRUCKER, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. Editorial Harper Collins. 368 págs. Extraído de <http://www.scielo.cl/pdf/revider/v21n2/art01.pdf>
- FAVALE, A. (1982). *Movimenti ecclesiali contemparenei. Dimensioni storiche, teologico spirituali*. Roma: Ed. Apostoliche.
- FERRATER MORA, J. (1982). *Diccionario de filosofía*. 4ta ed., vol. 3. Madrid: Alianza Editorial.
- GARZA FLORES, B. (febrero-marzo 2001). *Las organizaciones que aprenden*. Proyecciones, año 2, nº9. Recuperado en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/bgarza.html>
- GOFFI, T. (1987). *La spiritualità contemporanea (XX secolo)*. Vol. VIII. Bologna.
- GONZÁLEZ LÓPEZ, R. *Filosofía. Aristóteles*. Instituto Bachiller Sabuco. Recuperado en http://bachiller.sabuco.com/cidead/cidead-filosofia/archivos/Ap_HF_2_t2-.pdf
- GONZÁLEZ Y BELLINO (1995). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas.
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. y SLOCUM, J. (2005). *Administración, un enfoque basado en Competencias*. 10ma. Edición. México: Thomson.
- IGLESIAS, R. (2007). *El hermano Roger y la Comunidad de Taizé. Una espiritualidad para la confianza y la reconciliación*. Revista Mundo Marianista, segundo y tercer fascículo de quinto

volumen. Seminario Chaminade Roma. Extraído de: <http://www.mundomarianista.org/el-hermano-roger-y-la-comunidad-de-taize-una-espiritualidad-para-la-confianza-y-la-reconciliacion/>

KIERKEGAARD, S. (2000). *Temor y temblor*. Traducción de Merchán, V. S. Madrid: Tecnos.

KOONTZ, H. & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración, un enfoque Internacional*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

MINTZBERG, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo.

MORÍN, M. (2011). *Organizaciones Eficientes*. Publicado por FONDOIN. 12 de abril de 2011.

MOSTERÍN, J. (1978). *Racionalidad y acción humana*. Madrid: Alianza.

PAUPERT, J. M^a. (1968). *Taizé e la Chiesa di domani*. Torino: PPC Editorial.

PITHOD, A. (2000). *Comportamiento organizacional. Psicología de las organizaciones*. ISBN: 9509293342. Argentina: Editorial Docencia.

RESTREPO, I. (1975). *Taizé, una búsqueda de comunión con Dios y con los hombres*. Salamanca: PPC Editorial.

RICOUER, P. (2000). *Liberar el fondo de bondad*. Recuperado en www.taize.fr

ROBBINS, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University. México: Pearson Educación. 10a. ed. ISBN: 9702604230. 704 págs.

ROGER DE TAIZE (1983). *Las fuentes de Taizé*. Barcelona: PPC Editorial.

ROGER DE TAIZE (1984). *Florecerán tus desiertos*. Barcelona: PPC Editorial.

ROGER DE TAIZE (1989). *Carta de Rusia*, Cluny.

ROGER DE TAIZÉ (2000). *Las fuentes de Taizé. Amor de todo amor*. Madrid: PPC Editorial.

ROGER DE TAIZÉ (2005). *Un porvenir de paz*. Carta de Taizé.

ROGER DE TAIZE (2007). *Elige amar. Hermano Roger de Taizé, 1915-2005*. Madrid: PPC Editorial.

ROGER DE TAIZÉ, (2006). *¿Presientes una felicidad?* Madrid: PPC Editorial.

SCHEIN, E. (1997). *Psicología de la Organización*. 3ra edición. México DF: Prentice-Hall.

SCHMIDT, L. (2007). *La dignidad humana como fundamento de la Biopolítica y el Derecho*. Caracas: Biblioteca UCAB.

SHANNON, E. y WEAVER, W. (1964). *The Mathematical theory of Communication*. USA: The University of Illinois Press, Urbana

SPINK, Kathryn. (2000). *La vida el Hermano Roger. Fundador de Taizé*. Barcelona: PPC Editorial.

VELASCO, M. J. (1995). *El encuentro con Dios*. Madrid: Caparrós Editorial.

ZEITUNE, M. (2008). *El rol de la comunicación en el proceso de fidelización de clientes de una empresa de medios de negocios de Mendoza: MASSNEGOCIOS*. Trabajo de tesina. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo.

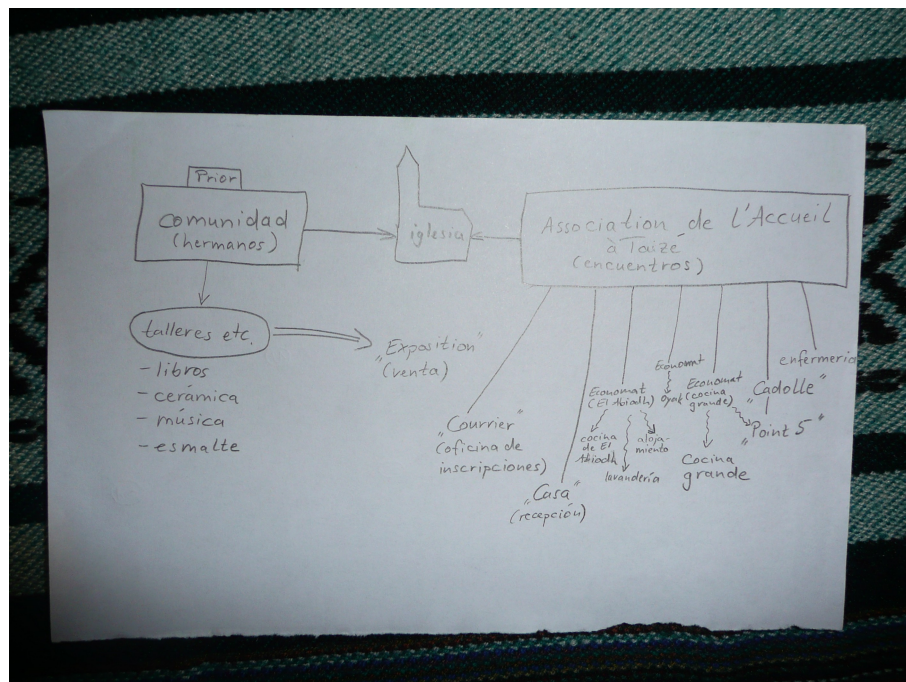
Artículos extraídos de la página oficial de la Comunidad de Taizé:

- http://www.taize.fr/es_article6551.html
- http://www.taize.fr/es_article6552.html
- http://www.taize.fr/es_article12057.html

Testimonio de dos voluntarios de Taizé:

- Juan Ignacio Miranda, argentino. Vivió en Taizé durante tres meses (junio – agosto 2011).
- Theresa Ludwig, alemana. Vivió en Taizé 15 meses (julio 2011 - octubre 2012).

ANEXOS



Bosquejo realizado por Theresa Ludwig para explicar la organización de Taizé



Theresa Ludwig, voluntaria de Taizé



Hermano Roger de Taizé, fundador de la Comunidad



Hermano Alóis, prior de la Comunidad



Hno Cristian, María Clara Zeitune, Hno Alóis, Juan Miranda.
Oración de Taizé realizada en la Iglesia de la Candelaria, Río de Janeiro
en el marco de la Jornada Mundial de la Juventud (julio 2013).



Los hermanos en la Iglesia de la Reconciliación



Jóvenes visitantes de todo el mundo en un momento de oración común



Acogida



Momento de almuerzo



Lavando platos y ollas después de almuerzo



"Oyak"



Jóvenes trabajando en "Point 5"



Momentos de compartir en grupos alguna reflexión



Carpas de alojamiento de jóvenes armadas en "Cadolle"



“Big Kitchen”



Día de actividades en “Olinda”

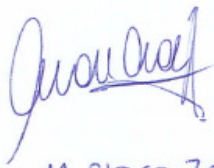


Íconos característicos de Taizé

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 29 de Agosto del 2013



M. Clara Zeitune

Firma
Apellido y Nombre

26.442

Nº de Registro