

LA CONFIGURACIÓN DEL FACTOR GESTIÓN EN  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE ECONOMÍA SOLIDARIA

SOL BIBIANA MORA RENDÓN

Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2010

LA CONFIGURACIÓN DEL FACTOR GESTIÓN EN  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE ECONOMÍA SOLIDARIA

SOL BIBIANA MORA RENDÓN

Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2010

## CONTENIDO

Listado de Figuras .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN COMO UN FACTOR DE PRODUCCIÓN .....	10
1.1 RECURSOS Y FACTORES PRODUCTIVOS .....	10
1.2 LA TEORÍA ECONÓMICA Y LOS RECURSOS PRODUCTIVOS .....	14
1.2.1 La Escuela Fisiócrata .....	14
1.2.2 La Escuela Clásica .....	16
1.2.3 La Escuela Neoclásica .....	20
1.2.4 La Escuela Austríaca .....	24
1.3 RECURSOS Y FACTORES PRODUCTIVOS EN LA TEORÍA ECONÓMICA COMPRENSIVA .....	27
1.4 RECURSOS Y FACTORES PRODUCTIVOS .....	31
1.5 EL CONCEPTO CATEGORÍA ECONÓMICA .....	35
CAPÍTULO 2. EL FACTOR GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA 40	
2.1 BREVE HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO .....	40
2.2 EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE CARÁCTER SOLIDARIO .....	53
2.3 LA GESTIÓN COMO FACTOR PRODUCTIVO EN LA TEORÍA ECONÓMICA COMPRENSIVA .....	66
CAPÍTULO 3. LA GESTIÓN COMO FACTOR COMBINADOR EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA .....	73
3.1 BREVE CONCEPTUALIZACIÓN DEL FACTOR GESTIÓN .....	73
3.2. EL FACTOR GESTIÓN EN LAS EMPRESAS SOLIDARIAS .....	74
3.2.1 La Asociación Mutua .....	76
3.2.2 La Cooperativa de Trabajo Asociado .....	80
3.2.3 La Cooperativa Multiactiva .....	84
3.2.4 La Cooperativa de Ahorro y Crédito .....	85
3.2.5 El Fondo de Empleados .....	88

3.3 LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.....	91
3.3.1 Marco legislativo .....	95
3.3.2 La Asamblea General	97
3.3.3 El Consejo de Administración o la Junta Directiva	101
3.3.4 La Gerencia	102
3.3.5 La Junta de Vigilancia o Junta de Control Social	112
3.3.6 La Revisoría Fiscal	113
3.4 LA RACIONALIDAD ECONÓMICA EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA .....	113
3.5 RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y EL FACTOR COMBINADOR 118	
3.6 CONTEXTO EMPRESARIAL EN TORNO DEL FACTOR GESTIÓN .....	124
3.6.1 Sobre los elementos económicos	124
3.6.2 Sobre los elementos técnicos	127
3.6.3 Sobre los elementos sociales	129
3.6.4 Los elementos jurídicos	131
3.6.5 Los elementos políticos	133
3.6.6 Los elementos culturales	134
3.7 TRATAMIENTO DEL FACTOR GESTIÓN A LOS DEMÁS FACTORES PRODUCTIVOS.....	135
3.7.1 El establecimiento de la remuneración	136
3.7.2 Relacionamiento contractual	137
3.7.3 La consideración de intereses	138
3.7.4 Desarrollo, transformación y perfección de los factores	139
CONCLUSIONES .....	141
BIBLIOGRAFÍA .....	150

## **Listado de Figuras**

Figura 1. Relación convencional de los factores económicos	38
Figura 2. Relación de “recomposición social del trabajo”	39
Figura 3. Organigrama de la estructura administrativa.	95

## INTRODUCCIÓN

El modelo económico aplicado en América Latina durante la década del 90 en el siglo XX, producto del Consenso de Washington y basado en los programas de ajuste estructural, generó profundas transformaciones económicas, políticas y sociales, y ocasionó el empobrecimiento de una gran masa de población al tiempo que se incrementaron los niveles de desigualdad. En medio de esta situación se vienen desarrollado diferentes prácticas y constituyendo organizaciones empresariales de carácter solidario que han ido estructurando un objeto social radicalmente diferente al postulado por las empresas de capital y las estatales y consolidando una distinta racionalidad económica y lógica operacional, y en cuyo centro aparece el ser humano (organizado de manera autogestionaria), como sujeto portador de conocimiento y capacidad, creadora para, por un lado, dinamizar su propia energía a través del trabajo y la comunidad y, del otro, tomar las riendas de los procesos productivos que le competen como ciudadano económico.

Lo anterior evidencia una distinta forma, no sólo de analizar, sino de pensar y organizar la economía, forma a la que, por ahora, se le denomina Economía de Solidaridad, y que se constituye como una especie modelo propio de grupos y comunidades que buscan organizar de manera autónoma los factores económicos según sus propias demandas, expectativas y necesidades, y en las que funcionan como *“sujetos (colectivos) de las iniciativas y experiencias (empresariales), que determinan su evolución según sus modos de pensar, de sentir, de relacionarse y de actuar, en el marco de una realidad dada que las condiciona y limita al mismo tiempo que les abre diversas oportunidades y alternativas posibles”*<sup>1</sup>, en la perspectiva de generar su propio desarrollo.

---

<sup>1</sup> RAZETO MIGLIARO, Luis. Sobre el futuro de los talleres y las microempresas. En: Economía & trabajo. Santiago de Chile, No. 3, 1982, p. 53.

Estas prácticas y organizaciones empresariales de carácter solidario no han sido objeto de estudio destacado dentro de la teoría económica tradicional, la cual se ha ocupado más de desarrollar pensamientos, conceptos y modelos, para ayudar a la comprensión de las *relaciones económicas* presentes en los sectores regulado o público y de intercambio o de mercado. Frente a tales *relaciones económicas* es claro que ni el ser humano, ni las estructuras por él creadas –empresas, organizaciones o la sociedad en su conjunto– son autárquicas, esto es, no se bastan a sí mismas. La incomunicación económica no existe en la vida social. Se presenta, sí, un gran número de acciones humanas con un sentido implícito, esto es, se verifica una enorme variedad de conexiones establecidas entre las personas y sus estructuras sociales, mediante la cual se realizan transferencias de bienes, servicios, recursos y factores económicos, entre otros elementos, con el propósito final de satisfacer, lograr y cumplir, de manera respectiva, las necesidades, aspiraciones, deseos y proyectos humanos: tales conexiones e interacciones, complejas por demás, configuran esas *relaciones económicas*.

Lo cierto es que se ha dejado de lado el análisis de otras maneras de hacer y organizar la economía, tales como el Sector Solidario. De igual manera, el saber o discurso administrativo, con el ánimo pragmático, universalista y generalista que ha caracterizado sus diferentes vertientes (clásica, relaciones humanas, comportamiento organizacional, entre otras), no le ha dado cabida a la reflexión sobre la especificidad del *Factor Gestión* presente en este tipo de organizaciones. Es posible afirmar que el acercamiento teórico y práctico a estas organizaciones, desde el punto de vista de la teoría económica y administrativa, se ha realizado a través de los conceptos y las herramientas propias de la economía y la administración de empresas de los sectores regulado y de intercambios.

De ahí que la propuesta denominada Teoría Económica Comprensiva, formulada y desarrollada por el profesor Luis Razeto, sea un gran aporte en la

búsqueda de referentes teóricos para leer el espectro completo de los fenómenos económicos y el conjunto de las unidades económicas que fundamentan su existencia, comprendiendo en su lectura, no sólo aquellas que son emprendidas por el capital o el Estado, sino las que son creadas por el factor trabajo y/o por el factor comunidad, lo que la convierte en una rigurosa y pertinente carta de navegación para estudiar la configuración del factor gestión en las organizaciones empresariales de carácter solidario, pues como dice el autor:

*A través de la economía solidaria, grandes grupos sociales vienen efectuando sus aportes y obteniendo las retribuciones que les permiten paliar sus necesidades básicas, al tiempo que van generando otras concepciones alternativas y creando otras condiciones sociales de mayor equidad. La presencia de estas prácticas económicas que históricamente se ha evidenciado en las sociedades humanas y que reconoce las potencialidades creativas del trabajo y la comunidad, como fuente del desarrollo, convierte en imperativo su análisis teórico desde la teoría económica<sup>2</sup>.*

Entendiendo que esa ausencia de análisis y argumentación teórica que permita conocer en profundidad todo lo concerniente al Factor Gestión presente en las organizaciones empresariales de economía solidaria, representa un obstáculo para el desarrollo del movimiento que estas empresas configuran, y por ende para su construcción sectorial, el presente trabajo aborda esta temática, con el fin de jalonar en la academia universitaria, en la intelectualidad y dirigencia de las cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, y demás formas de autogestión y cooperación, procesos orientados a pensar este factor económico, y buscar su transformación, perfeccionamiento y desarrollo en el tiempo.

El presente trabajo, se inicia realizando un corto recorrido por la teoría económica, recogiendo las ideas de fisiócratas, clásicos, neoclásicos y austríacos, para conocer los planteamientos que sobre los conceptos, génesis y funciones de los recursos y factores productivos se han desarrollado a través de la historia de la ciencia económica, tratando de evidenciar sus limitaciones

---

<sup>2</sup> RAZETO MIGLIARO, Luis. Fundamentos de una teoría económica comprensiva. Santiago de Chile : Ediciones PET, 1994. p. 506.



para la comprensión de la racionalidad propia de las organizaciones empresariales de economía solidaria. Luego se hace una breve descripción de lo propuesto por la *teoría económica comprensiva*, haciendo énfasis en la forma como ésta analiza el tema de los recursos, los factores y las categorías económicas, para lo cual se indica cómo procede a su redefinición y se evidencia la importancia que tiene su distinción para la cabal comprensión de las unidades económicas de carácter solidario.

En una segunda parte, se analiza históricamente cómo desde la teoría y la técnica administrativa, se define y conceptualiza el factor gestión, señalando los principales planteamientos a partir de los cuales se empieza a pensar, de manera sistemática, sobre este tema, tratando de encontrar las mejores maneras de dirigir una organización empresarial. De igual manera, se recogen las ideas que la *teoría económica comprensiva* desarrolla para leer la gestión como un factor productivo.

Un tercer momento tiene que ver con establecer, en la práctica, a partir del trabajo de campo, cómo se configura, o mejor, cómo se construye, cómo se relaciona y cómo se despliega la gestión en algunas organizaciones empresariales de economía solidaria; la información pertinente para elaborar este tema se recogió mediante entrevistas realizadas a directivos de Cooperativas, Fondos de Empleados y Asociaciones Mutuales.

Un cuarto momento ha sido destinado para lo que bien puede entenderse como conclusiones, esto es, como aquel nuevo conocimiento emergido a consecuencia de los argumentos desplegados a lo largo del trabajo.

## **CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN COMO UN FACTOR DE PRODUCCIÓN**

En una democracia, los individuos tienden a conseguir lo que demandan y, lo que es más importante, no consiguen lo que no demandan (Amartya Sen).

### **1.1 RECURSOS Y FACTORES PRODUCTIVOS**

La subsistencia de los seres humanos, como especie, se convierte en un problema económico, político, social y cultural, a medida que se requiere garantizar la producción de los medios materiales necesarios para mantener la propia vida. El logro de esto no se ha realizado de manera individual, sino a partir de la organización de las sociedades humanas que han transitado, desde sociedades simples –como las primeras comunidades de cazadores y recolectores– hasta sociedades más complejas como las agrícolas, las ganaderas, las comerciales y las industriales.

Para responder las preguntas económicas básicas acerca de qué producir, cómo producir y para quién producir, las sociedades humanas se han organizado bajo tres sistemas distintos: la tradición (comunidades primitivas), la autoridad (esclavismo, feudalismo y socialismo), y el mercado (capitalismo). En cada uno de estos sistemas, se evidencian unas estructuras y unos procesos económicos, políticos y sociales, que moldean todas las relaciones que establecen los seres humanos entre ellos mismos, con la naturaleza y con la sociedad. En una organización basada en la tradición, tanto la producción como la distribución, se realizan con base en lo que se ha hecho en el pasado, es decir, por la fuerza de la costumbre y las creencias. Bajo la autoridad, existe un poder jerárquico, es decir, se establece un mando centralizado que determina qué, cómo y para quién producir. Por último, el mercado resuelve el problema a partir de la libre interacción y competencia entre los individuos.

Para conocer analíticamente una sociedad dada (comunidad primitiva, esclavista, feudal, capitalista, socialista), se debe proceder a partir del

reconocimiento de que su naturaleza está constituida por un conjunto coherente de dimensiones: económica (procesos de producción, distribución, cambio y consumo de aquellos bienes y servicios que satisfacen necesidades, deseos y aspiraciones de los seres humanos); políticas (estructuras de poder y procesos de toma de decisiones sobre todos aquellos elementos que posibilitan mejorar el bienestar de la personas y las comunidades); social (estructuras, procesos y relaciones sociales) y culturales (formas de pensar y actuar de las personas).

Al estudiar la dimensión económica de una sociedad, y las estructuras, relaciones y demás elementos que la constituyen, el punto de partida es analizar la producción de los medios materiales de subsistencia, realizada por “individuos que producen en sociedad, o sea, la producción de los individuos socialmente determinados”<sup>3</sup> que, en última instancia, son producto de la historia de esa sociedad. No se está hablando sólo de producción en sentido general, es decir, como producción de los medios materiales de subsistencia, sino de las relaciones que dan origen y desarrollan dicha producción, pues como dice Marx:

*El hombre es, en el sentido más literal, un Zoon politikon, no solamente un animal social, sino un animal que sólo puede individualizarse en la sociedad. La producción por parte de un individuo, fuera de la sociedad no es menos absurda que la idea de un desarrollo del lenguaje sin individuos que vivan juntos y hablen entre sí.*<sup>4</sup>

Los individuos, en el proceso de producción material, entablan una serie de relaciones sociales que son antagónicas, en la medida que se encuentran propietarios y no propietarios, y que esto determina el lugar de cada individuo (que a su vez pertenece a una clase social dada), en el proceso de producción, por lo tanto, estas relaciones no están regidas por leyes naturales o por la divina providencia, y tampoco son independientes de la historia.

---

<sup>3</sup> ZULETA, Estanislao. Comentarios a la introducción general a la crítica de la economía política de Carlos Marx. Bogotá: Editorial La Carreta, 1977. p. 159.

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 17

Ese asunto de las relaciones sociales de producción, distribución, cambio y consumo de las mercancías, que satisfacen necesidades humanas, va abriendo camino a un reconocimiento del espacio de lo económico:

*En la producción los miembros de la sociedad hacen que los productos de la naturaleza resulten apropiados a las necesidades humanas; la distribución determina la proporción en que el individuo participa de estos productos particulares por los que él desea cambiar la cuota que le ha correspondido a través de la distribución; finalmente, en el consumo los productos se convierten en objetos de disfrute, de apropiación individual”<sup>5</sup>*

Este proceso económico requiere de una serie de elementos tangibles e intangibles, presentes en la naturaleza, la sociedad y los individuos, a los que se ha denominado, desde la teoría económica, recursos o factores productivos, y sin cuya presencia no es posible el proceso.

La teoría económica en general, incluyendo al marxismo, a lo largo de la historia, le ha dado un tratamiento diferente y particular al tema de los recursos y factores económicos: en primer lugar, tratándolos de manera indiferenciada y confusa, y, en segundo lugar, no reconociendo la existencia de todos ellos al mismo tiempo, sino que, de acuerdo con la dinámica de pensamiento sobre lo económico, se han señalado varios esquemas de factores constitutivos en los procesos económicos, primero, un esquema de tres factores (tierra, trabajo y capital), luego vino el esquema de dos factores (trabajo y capital), y, posteriormente, se fueron descubriendo los demás, hasta llegar a los seis factores que hoy, desde la perspectiva de la *teoría económica comprensiva*, se reconocen.

En este orden de ideas, inicialmente, el discurso de la teoría económica clásica reconoció tres recursos o factores productivos: la tierra, el trabajo y el capital, cuya función en el proceso productivo está estrictamente diferenciada porque cada uno de ellos hace un aporte específico a este proceso; de la misma manera, cada uno de ellos tiene una forma de remuneración: la renta, el salario

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p. 40

y el beneficio, respectivamente. Sólo en los albores del siglo XIX, cuando se evidencia la separación entre la propiedad y la dirección de las organizaciones empresariales, se comienza a reconocer la organización, la función empresarial o la habilidad empresarial, como otro factor que cumple funciones y es remunerado de forma distinta a los otros tres. De igual manera, en la segunda mitad del siglo XX, con los desarrollos de la revolución científico-tecnológica, se reconoce teóricamente la existencia de un quinto factor, la tecnología.

Para aquella teoría que define la economía como la ciencia de la escasez, los recursos o factores económicos son todos aquellos elementos que contribuyen a la producción de bienes y servicios, y cuya característica principal es que su disponibilidad es limitada con respecto a las necesidades que deben satisfacer, necesidades que, a su vez, tienen un carácter ilimitado. Esta teoría ha clasificado los factores como tierra, trabajo, capital, organización (función o habilidad empresarial) y tecnología, considerando que su presencia se reconoce en todas las actividades económicas de carácter privadas y públicas, es decir, aquellas fundamentadas de modo respectivo, en relaciones de intercambio y de regulación.

La *Teoría Económica Comprensiva* ha redefinido el concepto de recursos económicos como las fuerzas materiales e inmateriales, naturales, sociales y humanas, que tienen su fuente y existen potencialmente en la naturaleza, en el ser humano o en la sociedad, y que, al ser aprovechados en algún proceso o actividad económica de cualquier tipo, reciben el nombre de factores económicos.

En ese sentido, clasifica la totalidad de los recursos con los que opera la economía, reconociendo seis principales factores económicos: la fuerza de trabajo (capacidades físicas e intelectuales de cada persona), el financiamiento (cantidad de dinero o capacidad de crédito que permite contratar Factores y establecer relaciones económicas en el mercado), los medios materiales (conjunto de los elementos físicos, las instalaciones, los instrumentos y

equipamientos, los insumos y materias primas), la tecnología (conocimientos e información relativos a unos procesos y sistemas técnicos de producción, organización del trabajo, comercialización), la comunidad (energía social que surge de la unión de conciencias, voluntades y emociones tras un objetivo común) y la gestión (sistema de coordinación y dirección unificada de las funciones y actividades económicas).

## 1.2 LA TEORÍA ECONÓMICA Y LOS RECURSOS PRODUCTIVOS

El punto de partida para llegar a la identificación y análisis de la gestión como recurso y factor productivo, es la búsqueda de su génesis, conceptualización y desarrollo, desde la teoría económica. Se revisarán así los planteamientos teóricos de los fisiócratas (Richard Cantillon), los clásicos (Adam Smith, Jean Baptista Say), los neoclásicos (Alfred Marshall), los austriacos (Joseph Schumpeter e Israel Kirzner), para culminar con la *Teoría Económica Comprensiva*, de Luis Razeto Migliaro<sup>6</sup>.

### 1.2.1 La Escuela Fisiócrata

El primer recurso productivo reconocido teóricamente es la tierra, asociado a la más importante actividad económica, la agropecuaria, que garantizaba la producción de los medios de subsistencia; además, se convertía en la fuente única de la riqueza. En ese sentido, los *fisiócratas*<sup>7</sup> fueron pioneros en su reconocimiento, al considerarla como el principal agente de la producción y el único capaz de crear riqueza, pues generaba un excedente material (producto neto), atribuido a la productividad de la naturaleza y no al trabajo o al capital incorporado en esta actividad. Para ellos, la cantidad de producto material

---

<sup>6</sup> Filósofo chileno, profesor universitario y estudioso de la **economía de solidaridad**. Autor de libros como Fundamentos de una teoría económica comprensiva, Desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo, Las empresas alternativas, Empresas de trabajadores y economía de mercado, entre otros.

<sup>7</sup> Cuerpo de teoría económica, surgida en Francia en el siglo XVIII, que afirmaba la primacía de la agricultura como fuente de toda riqueza, tanto del Estado, como de los ciudadanos.

obtenido de la tierra es superior a lo invertido en semillas, abonos y medios de subsistencia, es decir, se produce más de lo que se consume en el proceso. Actividades como el comercio (traspaso de bienes entre agentes) y la manufactura (cambio de forma de los bienes), no crean nada nuevo y, por lo tanto, son consideradas como estériles.

La fisiocracia respondía a un contexto histórico muy específico, el de una Francia insertada en el capitalismo mercantil, con algún grado de desarrollo manufacturero y que, sin embargo, se resistía a abandonar el interés por la agricultura como una forma de vida, lo que permite pensar, con Galbraith, que los fisiócratas, pretendían: “*Conservar una antigua sociedad en la que los productores rurales gozaban de una superioridad social y privilegios, a la cual todos ellos eran adictos, y rechazar las pretensiones e intromisiones del capital mercantil y las rebeldes, crudas y vulgares fuerzas industriales por él engendradas*”.<sup>8</sup>

Es posible encontrar en Cantillon ciertos visos fisiócratas ya que ve en la tierra “*la fuente o materia de donde se extrae la riqueza, ésta no es otra cosa que los alimentos, las comodidades y las cosas superfluas que hacen agradable la vida*”<sup>9</sup>; de igual manera, le da un gran valor al trabajo del ser humano, pues es a través de éste que se produce dicha riqueza. Este autor establece una diferencia entre el empresario, el capitalista y el gerente, a partir de arrogarle a cada uno de ellos una función específica como agentes económicos; en ese sentido, el ser empresario está determinado por la capacidad de incorporar la incertidumbre cuando se realiza una actividad económica; es decir, empresario es alguien que obtiene una ganancia por asumir la incertidumbre –en ese caso, puede ser un agricultor, un comerciante o un industrial–. Es tan importante su función, que Cantillon divide la sociedad en dos grupos: los empresarios y los no empresarios.

---

<sup>8</sup> GALBRAITH, John Kenneth. Historia de la economía. Barcelona: Editorial Ariel, 1992. p. 223.

<sup>9</sup> CANTILLON, Richard. *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. México: Fondo de Cultura Económica, 1996. p. 234.

*...si se exceptúan el príncipe y los terratenientes, todos los habitantes de un Estado son dependientes; que pueden éstos, dividirse en dos clases: empresarios y gente asalariada, los empresarios viven, por decirlo así, de ingresos inciertos, y todos los demás cuentan con ingresos ciertos durante el tiempo que de ellos gozan, aunque sus funciones y su rango sean muy desiguales. Todos los demás son empresarios, y ya se establezcan con un capital para desenvolver su empresa, o bien sean empresarios de su propio trabajo, sin fondos de ninguna clase, pueden ser considerados como viviendo de un modo incierto; los mendigos y los ladrones son empresarios de esta naturaleza.<sup>10</sup>*

Incorpora además una gama de oficios dentro de la categoría *empresarios*. Por ejemplo, los colonos, que tienen arrendada la tierra a un propietario; el comerciante al por mayor de lana y cereales; panaderos, carniceros, artesanos y mercaderes; los tenderos y los detallistas; los que benefician las minas o los del espectáculo, igualmente los que viven de su propio trabajo, los que no necesitan fondos para establecerse, caldereros, zurcidores o aguadoras. La característica común a todos ellos es que manejan la incertidumbre en tanto compran a un precio cierto para vender a uno incierto, y logran obtener el carácter de empresarios teniendo o capital o sólo su propio trabajo; es decir, no es condición necesaria poseer capital para ser empresario.

Dentro de las cualidades que debe tener un empresario, está la de poseer un *“espíritu sagaz y el genio adecuado para la empresa, así como una gran constancia para dirigirla”*, y, por supuesto, la audacia para arrojarse a un negocio a pesar del riesgo y la incertidumbre. Sobre todo porque esta función no la cumplen todas las personas en una sociedad, es muy grande el beneficio para aquellas personas especializadas que si la desempeñan.

### **1.2.2 La Escuela Clásica**

Las fuerzas económicas, políticas, sociales y culturales desatadas en el proceso de la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, lograron establecer un escenario donde nuevas ideas acerca del origen de la riqueza salieron a relucir: la era del capitalismo industrial hacía su aparición y, con ella, unas

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 43



nuevas relaciones económicas, basadas en una racionalidad maximalista de incrementar las ganancias y acumular la mayor cantidad de capital.

En este período histórico, fueron los *clásicos*<sup>11</sup> -con el advenimiento de la Revolución Industrial, la aparición de la fábrica y su incidencia en las nuevas relaciones sociales de producción– quienes reconocieron la importancia del trabajo y del capital como factores productivos, y aunque no desconocieron la tierra, no le daban el mismo valor otorgado por los fisiócratas.

Tomando a Adam Smith como uno de los autores importantes en el desarrollo de la teoría clásica, es notable su capacidad de observación para interpretar los nuevos fenómenos de una época en la que el maquinismo se convertía en el referente para comprender los procesos de generación de riqueza. De esta manera, entendió la relevancia que tenían el trabajo, el capital y la tierra para determinar el valor, fijar los precios y establecer el proceso de distribución. Cada uno de los factores productivos reconocidos, participa en la creación de riqueza, en la producción de bienes útiles y en la fijación de sus precios; en ese sentido, cobra importancia la remuneración de cada uno de tales factores: el salario para los trabajadores, el beneficio para los capitalistas y la renta para los terratenientes.

Para Smith, el trabajo –como factor de producción– es la verdadera fuente del valor, pues afirma: *“El trabajo anual de cada nación es el fondo del que se deriva todo el suministro de cosas necesarias y convenientes para la vida que la nación consume anualmente, y que consisten siempre en el producto inmediato de ese trabajo, o lo que se compra con dicho producto a otras naciones”*.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Término utilizado para caracterizar las ideas de los pensadores de la economía, posteriores a la Revolución Industrial, que ayudaron a comprender las leyes que rigen el funcionamiento del capitalismo industrial.

<sup>12</sup> SMITH, Adam. *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza editorial, 2001. p. 27

Los clásicos en general, y Adam Smith en particular, no llegaron a identificar la organización, función empresarial o habilidad empresarial como un factor de producción, al no distinguir entre la función que cumple el propietario capitalista y la que cumple el empresario; para ellos, la función del capitalista es la de invertir y ahorrar, y, aunque también se encarga de organizar la producción, esta función no es tan importante en la medida en que hace parte del criterio de actuar de manera tal que siempre logre el mayor beneficio para él. Esta posición es entendible si se contextualiza el momento en el cual la propiedad y la dirección de la fábrica no estaban separadas.

Smith habla de un capitalista activo o gerente propietario que utiliza su capital para contratar trabajadores y cuya función principal es la de acumular capital. Otras tareas como la de administrar su negocio y tomar decisiones acerca de las inversiones a realizar, están determinadas por esa motivación egoísta en que cada agente busca su propio interés y lucro; en ese sentido, desconfía de quienes administran negocios ajenos, es decir, el propietario debe ser, al mismo tiempo, el administrador, pues nadie cuida mejor la riqueza que su propio dueño. Aunque el propietario capitalista y administrador organiza la producción, su función principal es la de suministrar el capital suficiente para el correcto funcionamiento del sistema económico.

Autor también de la corriente clásica es Jean Baptista Say, reconocido por su análisis de los mercados –donde desarrolla la idea que toda oferta crea su propia demanda–, y que hoy conocemos como la *Ley de Say*. Sin embargo, sus estudios abarcan otros tópicos menos mencionados y que ayudan a seguir dándole forma a este asunto de la gestión como factor productivo: se trata de sus ideas acerca del empresario.

El punto de partida de Say para analizar al empresario es el de presentar las funciones básicas que cumplen los seres humanos en un proceso productivo, a saber: el conocimiento de las leyes de un fenómeno, la aplicación de ese conocimiento a un fin práctico y el esfuerzo indispensable para llevarlo a cabo;

en lo anterior, se da la respectiva participación del sabio, el empresario y el trabajador. Por lo demás, es difícil que una sola persona desarrolle la totalidad del proceso.

El empresario se convierte aquí en el agente principal del proceso de producción. Aunque las otras funciones son importantes para la producción de bienes, es el empresario quien pone en marcha las ideas al iniciar la aplicación de un conocimiento y, sobre todo, cuando lo hace asumiendo un riesgo y encargándose de conseguir el capital y contratar a los trabajadores requeridos y asignándole a cada uno de ellos su papel en el proceso.

Say tiene una concepción pragmática de la función del empresario, que se puede expresar mejor en la siguiente afirmación: *“Un país en el que hay muchos negociantes, manufactureros y agricultores hábiles, tiene más medios de prosperidad que el que se distingue sobre todo por la cultura del espíritu”*.<sup>13</sup>

Con respecto a la remuneración que debe recibir cada agente partícipe del proceso de producción, dice que el sabio obtiene una remuneración muy pequeña porque *“pone en unos cuantos instantes en circulación una inmensa cantidad de su mercancía, y de una mercancía, además, que se desgasta poco en el uso, de manera que no se necesita volver a recurrir a él para hacer nuevas provisiones”*.<sup>14</sup> Para el empresario, en vista de la imposibilidad de dirigir una industria sin utilizar capital, los beneficios que le corresponden, *“suelen incluir las ganancias de su industria y las del capital”*.<sup>15</sup>

Dentro de las cualidades del empresario, dice que éste ha de ser un hombre inteligente y prudente, lleno de orden y probidad, a más de contar cualidades morales, juicio, constancia, conocimiento tanto de los hombres como de las cosas, así como poseer una idea de la economía; en suma, talento para administrar. El empresario no sólo organiza la producción, sino que, además, al

---

<sup>13</sup> SAY, Jean Baptista. Tratado de economía política. México: Fondo de Cultura Económica, 2001. p. 498

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 325

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 236

momento de fracaso de una empresa, “*puede, sin tener la culpa, comprometer en ello su fortuna, y hasta cierto punto, su honor*”.<sup>16</sup>

En Say es posible empezar a vislumbrar una teoría del empresario como factor de producción, aunque no considera la posibilidad de separación entre la propiedad del capital y la función organizadora, y piensa que no todos los capitalistas son empresarios.

### 1.2.3 La Escuela Neoclásica

Para el siglo XIX, con el avance de lo que un autor como Heilbroner<sup>17</sup> ha llamado la *segunda fase de la Revolución Industrial* –caracterizada ésta por la producción de bienes de capital, el progreso técnico y el desarrollo de la sociedad por acciones–, aparecen quienes, como Alfred Marshall, tratan de explicar estos nuevos fenómenos a la luz de la teoría económica llamada marginalista, utilitarista o neoclásica.

Marshall, en un primer momento, clasifica los agentes de la producción como tierra, trabajo y capital, definiendo cada uno de ellos de la siguiente manera:

*Por tierra se entienden el material y las fuerzas que la Naturaleza proporciona libremente para ayudar al hombre, en la tierra, en el agua, en el aire, y la luz y el calor. Por trabajo se entiende el esfuerzo económico del hombre, ya sea manual o intelectual. Por capital se quiere significar toda la provisión almacenada para la producción de bienes materiales y para la consecución de los beneficios que se cuentan, generalmente, como parte de la renta.*<sup>18</sup>

Este autor reduce los factores productivos a dos, cuando afirma que la producción es resultado de la cooperación conjunta y combinada de la naturaleza y el trabajo. El capital tiene incorporado el conocimiento y la

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 328

<sup>17</sup> HEILBRONER, Robert y MILBERG, William. *La evolución de la sociedad económica*. México: Prentice Hill, 1999. p. 81.

<sup>18</sup> MARSHALL, Alfred. *Principios de economía. un tratado de introducción*. Madrid: Aguilar ediciones, 1963. p. 720.

organización; y, a su vez, el capital ha sido generado por la acción del trabajo sobre la naturaleza. En palabras de Marshall:

*En cierto sentido, puede decirse que hay sólo dos agentes de la producción: la Naturaleza y el hombre. El capital y la organización son el resultado del trabajo del hombre ayudado por la Naturaleza y guiado por su facultad de prever el futuro y su disposición para hacer provisión para el porvenir. Dados el carácter y las fuerzas de la Naturaleza y del hombre, el crecimiento de la riqueza, del conocimiento y de la organización, resultan de aquellos como el efecto de la causa<sup>19</sup>.*

A pesar de lo anterior, es importante ver cómo analiza este autor la organización a la manera de un cuarto factor de producción, a lo que concede alguna importancia, pues piensa, a diferencia de Smith, que no es el capital el que contrata el trabajo, sino la capacidad para los negocios que dispone de capital; además, piensa que estas habilidades para los negocios tienen que ver con cualidades naturales. En este sentido, separa la propiedad y el control, y establece, claramente, las funciones del empresario, diferentes a las del capitalista:

*En la mayor parte de los negocios del mundo moderno, la tarea de dirigir la producción, tiene que ser encomendada a un cuerpo especializado de patronos, o para utilizar un término más general, de hombres de negocios, que se hacen cargo de asumir o correr sus riesgos, reúnen el capital y la mano de obra necesarios para el trabajo, llevan a cabo o ingenian su plan general y vigilan sus menores detalles. Considerando a los hombres de negocios desde un punto de vista, podemos estimarlos como uno grado industrial elevado, y desde otro, como intermediarios entre el trabajo manual y el consumidor.<sup>20</sup>*

En la anterior cita, es posible ver una idea más elaborada de lo que Marshall piensa es un empresario, “patrono”, “hombre de negocios” o “conductor de hombres”, a quien define como ese “*agente por medio del cual actúa la competencia ideando y disponiendo los factores de producción de modo que sea prestada la máxima cantidad de servicios directos a un mínimo coste de dinero.*”<sup>21</sup> Es claro en establecer las funciones del patrono, cuando afirma que

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 120

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p. 658

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 493

debe asumir riesgos, encargarse de recolectar el capital, contratar la mano de obra necesaria, idear un plan y estar vigilante de los detalles.

Piensa que las aptitudes y las habilidades que poseen los hombres de negocios son naturales y no aprendidas, es decir, que la capacidad para los negocios depende sobre todo de las cualidades naturales. Además, para dirigir los negocios, se requiere más sentido común que conocimientos especializados. Vuelve a aparecer la concepción pragmática frente al empresario. De acuerdo con las cualidades del empresario, dice que, aparte de tener un gran conocimiento del proceso de producción y de comercio, debe, en simultáneo, ser un planificador, avizorar oportunidades y asumir riesgos:

*En su papel de patrono, debe ser por naturaleza un conductor de hombres. Debe tener la facultad de saber escoger sus ayudantes y de confiar en ellos, una vez escogidos; de interesarlos en el negocio y hacer que tengan confianza en él, a fin de despertar el espíritu de empresa que puede haber en ellos, mientras él lleva la dirección general de todas las operaciones y mantiene el orden y la unidad en el proceso general de fabricación.<sup>22</sup>*

Marshall elabora una idea del empresario como el patrono, el conductor de hombres, una especie de líder que debe asumir riesgos, encargarse de recolectar el capital, contratar la mano de obra necesaria, idear un plan y estar vigilante de los detalles.

Es importante destacar una reflexión ética que emana de este autor, al estudiar las empresas y los empresarios, pues plantea que cuando se trata de pensar en el largo plazo, las empresas fuertes no deben realizar alianzas que las involucre en prácticas especulativas ni en acuerdos para eliminar la competencia, ni mucho menos deben *“estar dispuestas a sacrificar su reputación por una ganancia temporal; no estar inclinadas a celebrar con sus empleados contratos tan extremadamente injustos que lleven a una impopularidad de sus servicios”<sup>23</sup>*.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 245

<sup>23</sup> Marshall, *Op.cit.*, p.497.

Caso aparte merece la diferencia que establece entre las empresas privadas, compañías por acciones, sociedades cooperativas y corporaciones públicas, y las ventajas y dificultades que presenta la dirección de cada una de ellas.

La dirección de las compañías por acciones tiene una gran ventaja, porque posibilita que personas sin mucho capital accedan a la dirección de la empresa; sin embargo, también es fuente de debilidad, porque los accionistas que asumen el riesgo entregan el manejo del negocio y, al no poseer los suficientes conocimientos, encuentran problemas para participar y ayudar a resolver las dificultades. En las empresas públicas, es el contribuyente quien asume el riesgo, pero no ejerce una regulación eficiente sobre ella. Al parecer, Marshall veía, según lo anterior, el problema del burocratismo, esto es, una aplicación desmedida e inadecuada del sistema de administración burocrático.

El sistema cooperativo es para Marshall la forma ideal de asociación, porque al existir una serie de asociados que asumen los riesgos conjuntamente:

*Los empleados, contribuyan o no al capital material del negocio, tienen una participación en sus beneficios y voz y voto en las juntas generales en que se establecen las normas fundamentales de la política a seguir y se elige a los que han de llevarla a efecto. De esta forma son en cierto modo patronos y jefes de sus propios gerentes y capataces; tienen suficientes medios para juzgar si la organización del negocio se realiza honrada y eficientemente, y poseen las mejores oportunidades posibles para observar cualquier negligencia o falta de competencia en la administración.<sup>24</sup>*

Desgraciadamente el sistema tiene serias dificultades: la falta de conocimientos técnicos en asociados que, al ser dueños y trabajadores, se convierten, a la vez, en “juez y parte”. Marshall admira la eficiencia de las sociedades por acciones, pero se muestra partidario de las cooperativas, a las que considera moralmente más elevadas, pero para las cuales, desafortunadamente, el mundo no está preparado.

---

<sup>24</sup> *Ibíd.*, p. 496

#### 1.2.4 La Escuela Austríaca

El punto de partida para el análisis de esta Escuela, es reconocer que la economía es la ciencia de la acción humana. En tal sentido, se plantea que los seres humanos actúan de manera consciente en la persecución y logro de unas metas previamente elegidas, y, de igual forma, adecuan los medios para alcanzar los fines propuestos. Afirma categóricamente la Escuela Austríaca que las acciones humanas están guiadas por elecciones: primero se eligen las metas finales, y luego se buscan los medios más apropiados para alcanzarlas.

De ese modo, la empresa se concibe como una acción humana, ligada a una actitud emprendedora, que realizan personas intuitivas y perspicaces (los empresarios), quienes se mantienen atentos para desarrollar innovaciones o para tratar de descubrir aquellas oportunidades presentes en el entorno, que no han sido develadas por nadie más hasta ese momento.

En esta Escuela, Schumpeter es un referente obligado, pues de él se puede afirmar que es el autor donde se encuentra una mejor definición de lo que sería una *función empresarial*, reconocida como un recurso o un factor productivo. Es importante anotar que para este autor, la *función empresarial*, “no tiene que estar incluida en una persona física y en especial una sola persona física, cualquier medio social tiene su propia forma de cumplir una función empresarial (institucional, cooperativa)”<sup>25</sup>, por lo tanto, cuando se habla de empresario, se refiere más a la función que a la persona física.

Para precisar esa *función empresarial*, Schumpeter parte de definir la empresa como una nueva combinación de recursos productivos, y al empresario como aquel agente que echa a andar esas nuevas combinaciones, el famoso empresario innovador. En ese sentido, define la *función empresarial* de la siguiente manera:

---

<sup>25</sup> SCHUMPETER, Joseph. *Ensayos*. Barcelona: Oikos Tau Ediciones, 1966. p. 349.



*...consiste en reformar o revolucionar el sistema de producción, explotando un invento, o, de una manera más general, una posibilidad técnica no experimentada para producir una mercancía nueva o una mercancía antigua por un método nuevo, para abrir una nueva fuente de provisión de materias primas o una nueva salida para los productos, para reorganizar una industria.*<sup>26</sup>

Lo anterior hace pensar que esta función empresarial requiere la presencia de ciertas aptitudes especiales que no están en poder de todo el mundo, esto es, que se hallan sólo en alguna parte de la población; se trataría de una pequeña élite que ha logrado materializar una idea y ponerla en funcionamiento, porque, como lo dice Schumpeter, *“Esta función no consiste, esencialmente, en inventar algo ni en crear de otro modo las condiciones que la empresa explota, consiste en lograr realizaciones”*<sup>27</sup>. Se encuentra pues, un factor productivo encargado de la combinación de los demás factores al interior de una empresa cualquiera.

Esta función del empresario es muy específica, porque, de un lado, le compete a aquellas personas que se salen de las labores rutinarias desarrolladas tradicionalmente y, por otro lado, porque tiene que enfrentar la resistencia social e individual que genera un cambio, cualquiera sea.

Se está ante una función comparable a la que cumplían generales y caballeros medievales, quienes, a través de sus cualidades individuales, sobresalían del común de los mortales y llevaban sus tropas a la victoria. Se convertían en caudillos con don de mando, cuyo éxito personal no estaba motivado por el dinero ni la riqueza, sino por el reconocimiento social que les deparaba su actividad, justamente, este era el uso dado al vocablo *empresa* durante la Edad Media: se trataba de algo en extremo arduo y muy difícil de emprender; igual, tal *empresa* o tarea, se convertía en la *divisa* del caballero, acaso la génesis del moderno lema que toda empresa suele llevar hoy.

---

<sup>26</sup> SCHUMPETER, Joseph. *Capitalismo, socialismo y democracia*. México: Editorial Aguilar, 1963. p. 512.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p. 181

*El papel del empresario constituye o constituía otra forma de caudillaje individual que actuaba en virtud de la energía personal y de la responsabilidad personal de éxito. Su posición se encuentra amenazada desde el momento en que pierde su importancia la función que desempeña en el proceso social*<sup>28</sup>.

Hacía referencia así Schumpeter a lo efímero de la función del empresario, que va perdiendo su importancia a la par con el advenimiento del progreso, cuando esa función se profesionaliza en cabeza de especialistas que usando más el cálculo y menos la intuición, se van asentando en el territorio del empresario innovador y lo van relegando. Además, cuando la velocidad del progreso se acelera, la resistencia al cambio se hace menos evidente, por la fuerza de la costumbre.

Para Schumpeter, lo importante no es determinar quién es empresario, sino definir su función. En ese sentido, empresarios son todos aquellos que realizan de hecho la función de innovar, aún si son dependientes o trabajadores de una empresa, directores, gerentes o propietarios. Además de esto, afirma que quien corre el riesgo no es tanto el empresario sino quien provee el capital, que en última instancia asume la pérdida en cuanto haya un fracaso.

Por último, se encuentra otro autor perteneciente a la escuela austríaca. Se trata de Israel Kirzner, quien también desarrolló unas ideas acerca del empresario y, de la misma manera que lo hizo Schumpeter, realiza un marco general de referencia que parte de una crítica a la teoría neoclásica de los precios, porque afirma que no existe en ella un estudio que incluya la naturaleza y la función de empresariedad.

La teoría neoclásica de los precios plantea la existencia de un mercado, al cual concurren individuos que actúan tratando de economizar y maximizar su elección; no hay espacio para el elemento empresarial que forma parte indispensable de la acción humana y que no es posible analizar a la luz de esta teoría. Al *homo economicus*, le opone el *homo agens* de Von Mises, quien – según Kirzner– ha afirmado que “No sólo está provisto de la tendencia a

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 183

*perseguir sus fines eficientemente, una vez que los fines y los medios se han identificado con claridad, sino también del impulso y la perspicacia que se precisan para definir los fines a alcanzar y los medios disponibles”.*<sup>29</sup>

Se tiene ya bosquejado ese elemento empresarial del que nos habla el autor:

*...es el que hace que la acción humana sea algo activo, creador y humano. En vez de algo pasivo, automático y mecánico. Una vez que se percibe el elemento empresarial en la acción humana ya no se puede interpretar la decisión como un mero cálculo, algo capaz, en principio, de obtenerse por la simple manipulación mecánica de los datos o ya totalmente contenido en estos datos*<sup>30</sup>.

Con lo anterior, es posible incorporar el empresario puro, “*un autor de decisiones, cuyo papel completo surge de su estar alerta a las oportunidades hasta entonces ocultas.*”<sup>31</sup> Este empresario puro no requiere, necesariamente, contar con recursos; es mucho más importante para él, tener a la mano información del lugar donde están ocultas esas oportunidades sin explorar, es decir, necesita estar alerta. El cálculo racional que le apoya al *hombre económico* la toma de decisiones no es válido aquí, sólo se requiere agudeza para encontrar lo escondido.

El empresario de Kirzner tampoco requiere tener un conocimiento científico sobre un proceso económico, un producto o una tecnología, sólo debe contar con la agudeza para descubrir, primero que otros, una oportunidad en el mercado, es decir, tener información que le indique dónde encontrar esas oportunidades.

### **1.3 RECURSOS Y FACTORES PRODUCTIVOS EN LA TEORÍA ECONÓMICA COMPRENSIVA**

En el desarrollo histórico de la ciencia económica, se han elaborado preferente, o casi exclusivamente, teorías explicativas de una diversidad de fenómenos

---

<sup>29</sup> KIRZNER, Israel. *Competencia y empresarialidad*. Madrid: Unión editorial, 1998. p.21

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 26

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p. 32

económicos presentes en los sectores de intercambio (sujetos, actividades y flujos económicos donde las transacciones –comprar y vender– están mediadas por el dinero) y regulado (sujetos, actividades y relaciones que transfieren bienes y riqueza económica mediante relaciones de tributación y a los que luego les es asignado el respectivo beneficio mediante mecanismos de planificación). Esta tendencia ha dejado por fuera de su análisis el **Sector Solidario**<sup>32</sup>. (Sujetos, actividades y flujos que implican movimiento de factores y productos con base en relaciones económicas de donación, reciprocidad, cooperación y comensalidad), que obedece a una racionalidad económica<sup>33</sup> y a una lógica operacional<sup>34</sup> específica y propias, que identifican a un conjunto particular de unidades económicas, como empresas de diferente tipo.

---

<sup>32</sup> Según Razeto, el **sector solidario** es el compuesto por los sujetos, actividades y flujos que implican movimiento de factores y productos con base en *relaciones económicas* de **donación** (todos aquellos múltiples y diversos casos en los que la transferencia de bienes o de servicios tiene un solo sentido; es decir, allí donde no se verifica aportación ninguna para hacerse a algún tipo de satisfacción, ni se posee obligatoriedad o responsabilidad alguna con quien recibe), **reciprocidad** (flujo efectivo de servicios o de factores productivos que, aunque no se presenta inmediato en el tiempo, crea sí una suerte de vínculo implícito entre quienes participan del mismo: de este tenor son los regalos o los particulares nexos de colaboración que se establecen entre los miembros de una comunidad cuando, entre sí, se prestan algún tipo de favor), **cooperación** (se trata de una satisfacción de necesidades, lograda mediante algún mecanismo particular y concertado de aportes, con los cuales un grupo logra producir y consumir o repartir cierto tipo de bien o de servicio), **comensalidad** (allí donde los miembros de una familia o de un grupo, al desplegar su capacidad laboral, obtienen con ella los medios que terminan por beneficiar al resto del grupo o familia).

<sup>33</sup> De acuerdo con la teoría económica comprensiva, en el pensamiento económico convencional, se habla de racionalidad en referencia a la adecuación de los medios para la obtención eficiente de ciertos fines dados. En tal sentido, la racionalidad busca maximizar la obtención de los fines dados, reduciendo al mínimo los medios y costos implicados en lograrlo. Tal es una racionalidad "instrumental". En la Teoría Económica Comprensiva la racionalidad se refiere tanto a los objetivos de la actividad humana como a los medios empleados para lograrlos. Los objetivos no están dados, sino que son puestos por el sujeto, y en tal determinación de los objetivos está en juego la racionalidad, en el sentido que la razón humana los establezca en coherencia con la naturaleza esencial de las cosas (del hombre, de la familia, de la sociedad, etc.) En tal sentido, la racionalidad de los medios empleados no queda determinada exclusivamente en términos cuantitativos (de maximización del logro del objetivo con minimización del empleo de medios, sino que involucra también una dimensión cualitativa: en los medios elegidos para realizar la actividad están en juego la persona humana, la naturaleza de la sociedad, y en general los valores éticos.

<sup>34</sup> Desde la teoría económica comprensiva, hablar de lógica operacional es colocarse en un nivel de abstracción que expresa relaciones esenciales, muchas veces implícitas en la operación concreta de la unidad económica, y no en un plano descriptivo de los comportamientos y modos de pensar explicitados por las personas; y en tal abstracción, se procede a una simplificación de la realidad, de manera que no se expresa conceptualmente lo que sucede en la práctica, sino que se proporciona un instrumento de análisis y comprensión de esa práctica.

Este vacío de la ciencia económica, que se evidencia en las limitaciones teóricas para conceptualizar y teorizar prácticas y relaciones económicas diferentes a las de los sectores de intercambio y regulado, se ha empezado a llenar con los trabajos de investigación y elaboración teóricos desarrollados por el profesor Razeto, expuestos en varios textos, uno de los cuales es su obra *Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva*, donde afirma lo siguiente:

*El carácter comprensivo de la teoría alude a los dos significados del término comprensión, en cuanto la teoría "comprende" –o sea incluye y abarca– las distintas formas y modos de la actividad económica, ampliando significativamente el espacio de la disciplina, y en cuanto proporciona nuevos medios para "comprender" –o sea entender y explicar– los procesos económicos, llevando más allá del conocimiento de cómo se manifiestan y presentan esos procesos para acceder a la intelección de sus lógicas y racionalidades<sup>35</sup>.*

Esta propuesta teórica pretende, de un lado, profundizar en la identificación de todos los sectores, sujetos, actividades y relaciones económicas que operan al interior del sistema económico, bajo racionalidades y lógicas operacionales particulares y diferenciadas. Y, de otro lado, ampliar el espacio de lo económico, encasillado a partir de las concepciones neoclásicas en el ámbito de la escasez y el uso eficiente de los recursos económicos para satisfacer necesidades humanas ilimitadas.

Con las elaboraciones que traen las obras del profesor Razeto, no se trata de reemplazar, ni mucho menos de agregar, en sumatoria, nuevos elementos a la teoría económica existente, sino que la idea es impactar la teoría económica en su conjunto, tratando de darle un reconocimiento teórico a todas las actividades, prácticas y relaciones de naturaleza económica, entre éstas a aquellas de carácter solidario, a través de una reformulación de la estructura conceptual del discurso sobre lo económico, introduciendo nuevos conceptos,

---

<sup>35</sup> Razeto, Op.cit., p. 31

modificando otros, estableciendo lazos y aplicaciones originales con muchos de los que mantienen su validez.

En este sentido, a la luz de la *Teoría Económica Comprensiva* emerge –o más bien, se hace visible– una serie de prácticas, organizaciones y relaciones que operan por fuera de las racionalidades de carácter privado y estatal; es decir, se demuestra, con rigor científico, que hay una gama de actividades económicas formales e informales, de producción de bienes y servicios, realizadas por personas y grupos que tratan de resolver el problema de la subsistencia con base en la aplicación de solidaridad, la autogestión y la cooperación en los procesos económicos, y no a través de la competencia, la asignación jerárquica o el asistencialismo.

Lo anterior ha sido recogido bajo la denominación de *economía de solidaridad*, concepto relativamente nuevo y con raíces en América Latina, que establece la pretensión de:

*...introducir la solidaridad como elemento activo, fuerza productiva y matriz de relaciones y comportamientos económicos, en los procesos de producción, distribución, consumo y acumulación. Una presencia operante de la solidaridad, no marginal sino central, suficiente para determinar el surgimiento de un nuevo modo de hacer economía.*<sup>36</sup>

Esto quiere decir que dentro de los procesos económicos, existen unos sujetos que constituyen unidades económicas particulares denominadas empresas de economía solidaria que, de acuerdo con Razeto:

*Son unidades económicas constituidas por una determinada asociación de personas, sin ánimo de lucro individual, en la cual los sujetos que personifican las categorías económicas Comunidad y Trabajo son simultáneamente emprendedores, aportantes y gestores de la organización empresarial y, por lo mismo, es constituida para satisfacer las necesidades, aspiraciones y deseos de sus asociados, sus familias y la comunidad en general.*<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> RAZETO MIGLIARO, Luis. Los caminos de la economía de solidaridad. Santiago de Chile: Ediciones PET, 1993. p. 183

<sup>37</sup> RAZETO MIGLIARO, Luis. Empresas de trabajadores y economía de mercado. Santiago de Chile: Ediciones PET, 1994. p. 281

En otras palabras, son unidades económicas fundamentadas en relaciones económicas de donación, reciprocidad, cooperación y comensalidad, que configuran y desarrollan una racionalidad económica y lógica operacional específica, de naturaleza solidaria.

En términos generales, la teoría económica comprensiva es una propuesta teórica que permite leer lo económico desde una perspectiva más amplia y pertinente a muchas necesidades y expectativas que hoy existen respecto a la economía, y a otros temas inherentes a las sociedades y a las personas y comunidades, y uno de sus aportes más significativos es la redefinición del tema de los recursos, los factores y las categorías económicas, pues a partir de los aportes que hace en este sentido, posibilita no sólo entender y proyectar la economía en su conjunto, sino poder examinar, con detenimiento, asuntos como el *factor gestión*, objeto de este trabajo de grado.

Con el fin de entender aún más el por qué se ha definido como referente teórico y conceptual de este trabajo a la *teoría económica comprensiva*, se hace un repaso ahora de los elementos conceptuales centrales de esta propuesta.

#### **1.4 RECURSOS Y FACTORES PRODUCTIVOS**

Para la *teoría económica comprensiva*, la economía tiene como fin satisfacer las necesidades, los deseos, las aspiraciones y los proyectos humanos individuales, grupales y colectivos; en ese sentido, se requiere hallar en el mundo natural, social e individual, aquellas fuerzas materiales e inmateriales de carácter natural, social y humano, que no son otra cosa que los recursos productivos<sup>38</sup> (fuerzas económicas potenciales en la medida en que aún no se

---

<sup>38</sup> En términos de la *teoría económica comprensiva*, los recursos se definen como todos aquellos elementos y fuerzas, materiales e inmateriales, naturales y humanas, que tengan la potencialidad de ser aprovechadas en algún proceso o actividad económica de cualquier tipo. Los reconoceremos por doquier en la naturaleza, en los hombres, en la sociedad, en sus más variadas y múltiples manifestaciones. No podremos hablar ya de recursos escasos excepto

utilizan en una actividad económica) y que es posible entonces clasificarlos como recursos naturales<sup>39</sup>, personales<sup>40</sup> y sociales.<sup>41</sup>

Los recursos son diferentes de los factores productivos<sup>42</sup>, éstos son los mismos recursos, en cuanto económicamente movilizados, combinados y organizados en las unidades económicas, donde cumplen alguna función necesaria para el desarrollo de sus operaciones; además, son valorizados por los sujetos participantes en las actividades de producción y distribución de bienes y servicios (fuerzas económicas actuales, pues están participando en los procesos económicos). Esta diferencia es de suma importancia, pues al estar presentes en la naturaleza, en la sociedad y en el ser humano, y al ser una combinación de materia y de energía, se puede afirmar que no son escasos como lo creen los neoclásicos, sino abundantes en términos potenciales, es decir, existe una serie de recursos naturales, sociales e individuales, que no ha sido valorizada por el capital, o que no puede valorizarse monetariamente, y sin embargo, al ser incorporada en una actividad económica, es bastante productiva y adquiere valor.

Los recursos y factores productivos son seis, y todos son indispensables para que una organización empresarial, cualquiera sea, logre el cumplimiento de los objetivos propuestos, puesto que cada uno de ellos participa, de alguna manera, en la organización económica y técnica de la misma. Se identifican de la siguiente manera: Fuerza de Trabajo o Factor Laboral, que son las

---

para referirnos a algunos de ellos en particular, ya que en todas partes encontramos elementos y fuerzas físicas y humanas, sociales que no han sido utilizadas, pero que pueden serlo.

<sup>39</sup> Entre otros, la tierra, el agua y el aire, los minerales, los gases y los fluidos, los microorganismos, las plantas y los animales, las fuerzas mecánicas, electromagnéticas y gravitacionales.

<sup>40</sup> Se constituyen con base en las energías y capacidades de los individuos, como la fuerza de trabajo y sus destrezas, la imaginación creativa, la capacidad de organizar y tomar decisiones, la voluntad de logro, la perseverancia de propósitos, el conocimiento científico y tecnológico, la capacidad de aprendizaje, las habilidades de liderazgo, el razonamiento y el cálculo.

<sup>41</sup> Derivan de instancias colectivas y grupales, como la unión de voluntades y conciencias en torno a objetivos comunes, las asociaciones y comunidades, las organizaciones sociales, las ideologías, los movimientos sociales y culturales, las fuerzas políticas, las identidades religiosas, los sistemas de comunicación, las redes de información, el crédito y financiamiento.

<sup>42</sup> Los factores son aquellos elementos y fuerzas, materiales e inmateriales, que participan, en un momento dado, en los procesos y en las actividades económicas. Son aquellos recursos que se encuentran ya organizados económicamente.



capacidades físicas e intelectuales de cada persona, que la hacen apta para ejecutar una serie de actividades laborales, participando directamente en el proceso económico; los Medios Materiales o Medios Físicos, que son el conjunto de los elementos físicos, las instalaciones, los instrumentos y equipamientos, los insumos y materias primas, necesarios para efectuar concretamente el proceso técnico de trabajo, en la producción y en las demás funciones económicas; el Factor Tecnología, como el conjunto de conocimientos e información relativos a unos procesos y sistemas técnicos de producción o de comercialización; el Factor Financiamiento, constituido normalmente por una cierta cantidad de dinero o por alguna capacidad de crédito que permite contratar factores y establecer relaciones económicas en el mercado; el Factor Gestión, ese sistema de coordinación y dirección unificada de las funciones y actividades económicas.

Por último, producto del análisis de formas de organización económica de carácter solidario, se logró además el descubrimiento de un sexto factor productivo al cual se le ha denominado “*Factor C*” –o de integración social–, el cual opera como un mecanismo de cohesión social, siendo fácilmente evidenciado en la cooperación y la colaboración voluntaria entre las personas integrantes de una organización, que hace posible y facilita su acción conjunta y sinérgica. El por qué del nombre (Factor C), tiene que ver con la misma línea de denominación mediante la cual algunas teorías económicas designan a los factores, identificándolos con una letra; por ejemplo, el capital (K, *kapital*), el trabajo (W, *work*). Por la letra C comienza una serie de palabras que expresan el contenido de lo que se hace o se realiza con otras personas: Compañerismo. Cooperación, Comunidad, Compartir, Colectividad, Comunion, Cogestión, Colaboración.

Este factor es un ejemplo de cómo existe una serie de energía e información en la sociedad y en los individuos, que al combinarse produce un efecto positivo en las organizaciones empresariales y que no tiene que ver con el dinero, los medios materiales o la tecnología. Lo anterior se entiende mejor cuando se

plantea el origen de este descubrimiento llamado Factor C y tiene que ver con la observación que un grupo de expertos chilenos realizó en poblaciones populares de ese país, sobre una serie de experiencias de economía solidaria (cooperativas, talleres laborales, comprando juntos). En ellas se encontraba algo perturbador para el análisis teórico, pues sus resultados operacionales no se ajustaban a lo que decían los manuales de economía y administración.

Estas organizaciones contaban con unos factores productivos muy precarios: mínimo financiamiento y medios materiales, es decir, poca capacidad para producir; la tecnología, ese saber-hacer, se basaba en la experiencia más que en la teoría; baja productividad de la fuerza de trabajo, dado su deficiente nivel de escolaridad y su edad; la gestión tampoco era la más adecuada, no tenían por costumbre tomar decisiones, además no había personas formadas en administración. Sin embargo, estas organizaciones, pese a contar con unos factores escasos y de baja productividad, mostraban que esta última era superior a la suma de los factores, ¿cómo entender esto? En palabras de Razeto: *“lo que da una tremenda fuerza y logra el resultado económico es la solidaridad. Es esa fuerza de hacer las cosas juntos, de hacerlas con espíritu, de hacerlas con unión, con cooperación”*.<sup>43</sup>

Este Factor impacta a los demás, en la medida en que los llena de sus contenidos y afecta la productividad de cada uno; así por ejemplo, la cooperación voluntaria en el trabajo, logra incrementar el rendimiento de toda la fuerza laboral, de manera individual y colectiva. El uso compartido de conocimientos e informaciones, democratiza el saber hacer y ayuda a abaratar los costos de acceso a la información. La adopción colectiva de decisiones, es más efectiva porque logra unir a los ejecutores y a los proponentes. Provoca una distribución más equitativa de los beneficios, acorde con los aportes que haga cada uno. Genera unos incentivos psicológicos al hacer real el trabajo en equipo o comunitario. Logra una reducción de la conflictualidad social y unos beneficios especiales para cada integrante, para la comunidad en general y

---

<sup>43</sup> Razeto, Op.cit., p. 52

para el entorno. Tendencia a la integralidad, en cuanto combina los aspectos culturales y sociales con los específicamente económicos.

## 1.5 EL CONCEPTO CATEGORÍA ECONÓMICA

Para lograr comprender la gestión como recurso y como factor económico, es necesario todavía, desarrollar la idea de categoría económica, que no es más que el factor organizador de la actividad productiva y empresarial, en la medida en que es capaz de convocar, subordinar y dirigir a los demás factores en el logro de los objetivos por él propuestos. Cualquiera de los seis factores de producción se puede constituir como organizador de unidades económicas, adquiriendo las características necesarias para convocar, subordinar y guiar a los demás factores necesarios, en función de los objetivos y propósitos propios de los poseedores de la *categoría*.

*Se da el nombre de Categoría organizadora al factor alrededor del cual se organiza una actividad económica determinada, o sea, a los sujetos que además de aportar factores económicos organizan empresas y actividades productivas, definiendo de este modo la racionalidad empresarial: es capitalista la empresa cuya categoría organizadora es el factor financiamiento, es regulada la empresa organizada por el Estado, y es solidaria la empresa cuyas categorías organizadoras son el Factor C o el Factor Trabajo, en este último caso, con una alianza sólida con el Factor C<sup>44</sup>.*

La presencia de la categoría, se hace evidente en el momento de organizar económicamente una unidad empresarial, cuando hay que convocar e integrar todos aquellos sujetos aportantes de factores y ponerlos a trabajar en función del logro de los objetivos generales de la empresa:

*Ello supone que todos los factores son funcionalizados hacia el logro de esos objetivos, que en alguna medida deberán compartir conscientemente o aceptar por interés. Para lograrlo, entonces, es preciso que los objetivos e intereses particulares de cada factor sean también acogidos en alguna medida por la empresa, aunque sea en un plano subordinado respecto a los objetivos generales, y que esos objetivos particulares sean realizados en algún grado (al*

---

<sup>44</sup> BETANCUR, Leonel. Glosario de economía solidaria. [En línea] [www.economiasolidaria.net](http://www.economiasolidaria.net) [Consultado el 18 de agosto de 2009]

*menos lo suficiente para que el sujeto que aporta algún factor decida continuar participando y trabajando en esa empresa*<sup>45</sup>.

Lo anterior supone que alguien organizó estos factores, en ese caso, la pregunta sería quién lo hizo, pues no puede ser otro que algunos de los seis factores que se requieren para el funcionamiento de la empresa, que a su vez están personificados en sujetos. El factor que cumple esta función organizadora se le conoce como *factor organizador*, pues “*pone los objetivos generales de la empresa –que serán naturalmente los suyos propios–, mientras que los objetivos e intereses de los otros factores se presentarán subordinados.*”<sup>46</sup>

La denominación de *categoría organizadora* se le entrega al factor que organiza la actividad económica propia de la empresa, de acuerdo con su naturaleza jurídica y objeto social, es decir, son aquellos sujetos que aportan factores económicos y a la vez organizan las empresas y sus actividades productivas, estableciendo de esta manera la racionalidad; por ejemplo, una empresa es capitalista, cuando la categoría organizadora es el factor financiamiento; es regulada cuando es organizada por el Estado, y es solidaria cuando son los Factores C y Trabajo los que definen su rumbo.

En las organizaciones económicas solidarias, el Factor Trabajo y el Factor C, se constituyen como las *categorías organizadoras*, subordinando los demás factores, poniéndolos a trabajar en función del logro de sus objetivos, y dándoles su forma. Esta cita del profesor Razeto, ilustra o más bien, ejemplifica la manera cómo cada uno de los factores puede tomar la forma de la Categoría Trabajo:

*La tecnología, en cuanto resultado de una actividad humana transformadora y en cuanto conocimiento e información producidos y adquiridos con esfuerzo, es trabajo realizado; los medios de trabajo, producto también del trabajo social, son trabajo acumulado. El dinero y el financiamiento en general equivalen a tiempo de trabajo, y es también trabajo la administración y la actividad gerencial. El elemento comunitario y de integración social también es resultado y parte del trabajo social. Los trabajadores pueden considerar todos los factores y recursos*

---

<sup>45</sup> Razeto, Op.cit., p. 74.

<sup>46</sup> Razeto, Op.cit., p. 76.

*económicos como resultado del trabajo social, como cantidades de trabajo realizado en el tiempo*<sup>47</sup>.

El *factor gestión* se materializa como categoría económica, cuando cumple una función primordial en la actividad de organización empresarial, es decir, cuando es capaz de subordinar a los demás factores y ponerlos a trabajar en el logro de sus objetivos propios. De la misma manera, se operacionaliza como factor administrativo o gerencial en cuanto cumple las funciones propias de la administración y gestión de las operaciones de las organizaciones empresariales, es un poder-hacer, es decir, una relación social entre quienes deciden y quienes ejecutan y se presenta como esa capacidad de dirigir, ordenar y coordinar las tareas y funciones de las personas que hacen parte de la unidad empresarial, este poder se materializa en un mecanismo de toma de decisiones y se evalúa cuando se da cumplimiento a todas las actividades propuestas.

Las relaciones que establecen las categorías organizadoras de las empresas solidarias con el *factor gestión* es un punto de análisis para comprender la configuración de tal factor en estas empresas, pues éste debe estar subordinado a los intereses del Trabajo y la Comunidad, colaborando en la consecución de los objetivos empresariales, con base en la racionalidad económica y la lógica operacional propias de estas unidades económicas.

Para finalizar, y de momento, los siguientes gráficos ilustran tanto la relación convencional de los factores productivos, como la que sería una relación de nuevo tipo a la luz de la Teoría Económica Comprensiva, una suerte de “recomposición social del trabajo”<sup>48</sup>, tal como lo establece el propio Razeto. De

---

<sup>47</sup> Razeto, Op.cit., p. 78.

<sup>48</sup> Bajo el concepto *División Social del Trabajo* entiende Razeto “el proceso de diferenciación factorial de la producción, que comenzó a verificarse a partir de una fase primitiva de la sociedad en que los seis factores se encontraban unificados, integrados en la comunidad asentada en un territorio. En efecto, en una sociedad económicamente poco evolucionada no se da o es escasa la división social del trabajo: los factores se encuentran integrados en una comunidad de trabajo en la que todos efectúan todas las tareas y funciones productivas, operando como una fuerza de trabajo colectivo o como personas que se rotan asumiendo ocasionalmente unas u otras tareas. Los factores como tales no se encuentran evolucionados,

forma amplia pues, se tiene por división del trabajo la realización del proceso productivo segmentado en diversas actividades que son llevadas a cabo por distintas personas (una de las cuales es el propio “trabajador”).

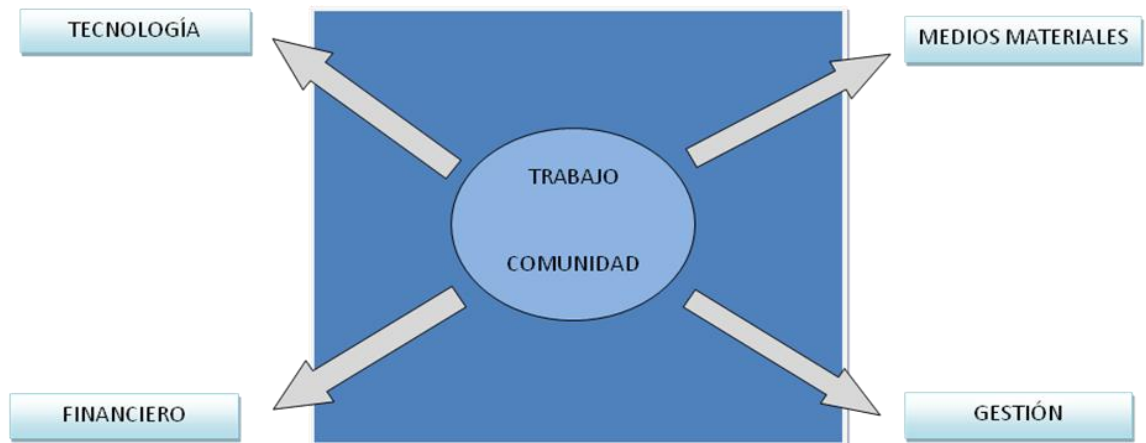


Figura 1. Relación convencional de los factores económicos

En esta relación convencional donde los factores Laboral (W) y C no son la *categoría organizadora* de la empresa, lo corriente es que sean los otros factores los que por lo común se muestren más beneficiados al final del proceso productivo, y cosa que de simple se comprueba si de mirar la remuneración obtenida en el mercado se trata –el factor laboral es el más “barato”, en tanto que al factor C muchas veces ni se lo considera–. Por lo anterior, las flechas indicarían una suerte de riqueza que es obtenida por los factores Tecnología, Medios Materiales, Financiamiento y Gestión justo en desempeño de los Factores C y Laboral.

---

*y su productividad global es reducida. Existen los seis factores, pero todos se encuentran unificados en uno de ellos: la Comunidad, que trabaja, posee los medios materiales de producción, conoce los modos de hacer las cosas, toma las decisiones y establece directamente las relaciones económicas con otras comunidades o grupos humanos. Tal indiferenciación de factores se puede encontrar todavía hoy en algunas comunidades de trabajo simple y en la producción artesanal”. [www.economiasolidaria.net/glosario](http://www.economiasolidaria.net/glosario)*



Figura 2. Relación de “recomposición social del trabajo”

En esta concepción, la situación general de los factores Laboral y C se muestra menos deprimida que en el caso anterior, a la par que la posición y el tamaño propio de los factores Tecnología, Medios Materiales, Financiamiento y Gestión se muestra un poco más proporcionado. Así las cosas, en este esquema las flechas transitan en sentido inverso, y los factores Laboral y C aparecen menos expropiados en sus capacidades. La extrema especialización que se presenta hoy en el factor Tecnología pasa a ser así una *tecnología apropiada socialmente* por los factores Laboral y C; del camino de la exclusiva propiedad privada se hace el tránsito a un tipo de propiedad que también puede ser colectivo (no necesariamente público); el factor Financiamiento se diversifica en *moneda alternativa* y aparecen nuevas o se recuperan antiguas modalidades de objetivar la confianza (trueque, moneda social, intercambio directo), y el reservado y burocratizado factor Gestión presenta una atomización benéfica bajo la forma de la *autogestión*, acaso un ejemplo real de democratización del poder.

## **CAPÍTULO 2. EL FACTOR GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA**

El verdadero cooperador une a un agudo sentido comercial un espíritu pleno de buena fe, y algunas sociedades cooperativas deben mucho a hombres de gran ingenio intelectual y un vigoroso carácter moral, que solo en aras de su fe en el sistema cooperativo han trabajado con gran aptitud y energía, y con una perfecta honradez, contentándose con un sueldo menor del que hubieran podido obtener como directores de una empresa privada. (Alfred Marshall).

### **2.1 BREVE HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

El pensamiento administrativo, con el ánimo pragmático, universalista y generalista que ha caracterizado sus diferentes vertientes (clásica, relaciones humanas, comportamiento organizacional, entre otras), no le ha dado cabida a la reflexión sobre la especificidad de las organizaciones empresariales de carácter solidario.

Lo anterior podría explicarse, de alguna manera, en el hecho común que el estudio de los fenómenos administrativos ha obedecido más a la necesidad de resolver problemas prácticos que a tratar de establecer un cuerpo conceptual y teórico que dé cuenta de la riqueza y variedad de experiencias económicas que no operan bajo la racionalidad instrumental enunciada, y por lo mismo, tienen por objeto no sólo maximizar la ganancia, sino también y simultáneamente, lograr el bienestar de los individuos y las comunidades y grupos en particular y de la sociedad en general, amén de procurar el cuidado o un uso más racional de la naturaleza, y de fundamentar su accionar empresarial en un proceso decisorio autogestionario y democrático.

Aunque la actuación de los procesos administrativos, aquellos que tienen que ver con la toma de decisiones para planear, organizar y ejecutar las acciones empresariales, es más evidente en un plano microeconómico, es decir, en el ámbito concreto de las empresas, hay que advertir que todas las relaciones e



interacciones tanto internas (dueños, dirigentes, trabajadores) como externas (competidores), están enmarcadas en un escenario más amplio, el macroeconómico, esto es, las empresas no operan de manera aislada, se relacionan con otros agentes en el espacio del mercado y, a su vez, están condicionadas por ámbitos políticos, legales y regulatorios, en los cuales el Estado juega un papel fundamental, y por ello, administrar también tiene que ver con todos los contextos y escenarios en los cuales se desempeñan las unidades económicas.

Lo anterior lleva a plantear que los estudios sobre el Estado y el mercado, hacen parte del acervo de conocimiento de las teorías económicas y administrativas. Los modelos económicos y administrativos, obedecen a la manera particular de abordar la presencia de estos dos elementos para interpretar la realidad. Por ejemplo, avalar la intervención del Estado, significa darle importancia a un modelo donde el beneficio general prime sobre el individual; a su vez, considerar el mercado como el mejor asignador de los recursos, significa apostar por un modelo donde lo individual prima sobre lo colectivo.

Tratando de conocer un poco más el pensamiento y la teoría administrativa, se puede empezar por rastrear su origen y evolución, además del contexto histórico, económico, social y político donde se desarrollan sus prácticas, lo que, a su vez, posibilita entender el por qué del poco interés en estudiar aquellas unidades empresariales que, desde la solidaridad, colocan al ser humano por encima del capital.

Un primer momento histórico se puede ubicar en el siglo XVIII con la Revolución Industrial<sup>49</sup>, donde se presenta un avance importante en el

---

<sup>49</sup> De común, la palabra *Revolución Industrial* evoca una época de algo ocurrido en –o con sede principal y expandido desde– la Inglaterra del siglo XVIII, y un gran auge en todo lo concerniente al maquinismo (en términos filosóficos, "maquinismo" es aquella corriente de pensamiento que concibe al ser animal como una máquina). Ahora, y es lo que se desea destacar, lo que poco se advierte, incluso en Toynbee –inglés él, y quien ayudó a consolidar la expresión *Revolución Industrial*–, es que para la época recreada a partir de tal

desarrollo de la teoría económica con Adam Smith; un segundo momento se encuentra a finales del siglo XIX y principios del XX, con lo que se podría llamar la post revolución industrial, donde se da inicio tanto al pensamiento económico neoclásico como a las primeras teorías administrativas elaboradas por Taylor y Fayol; por último, un momento más lo constituye la tercera década del siglo XX, con el fenómeno de la Gran Depresión y la aparición de nuevos modelos administrativos –la escuela de las relaciones humanas–, y la entrada en escena de Keynes y sus ideas acerca de la solución al problema de la crisis económica de la época, a través de la intervención del Estado.

La Revolución Industrial tuvo su origen en Inglaterra, a finales del siglo XVIII, y para el caso de la administración marca un hito especial en la medida que fue el escenario donde nació la fábrica –en todo caso, es el antecedente más cercano con que cuenta la empresa moderna–. Aparejado a esto, se desarrollan unas nuevas relaciones sociales de producción, basadas en la explotación de la fuerza de trabajo por parte del propietario de los medios de producción, al tiempo que aparecía una racionalidad económica fundamentada tanto en obtener la máxima ganancia monetaria, como en la preocupación permanente por la reducción de los costos involucrados en el proceso de producción fabril.

Las relaciones de trabajo al interior de la naciente fábrica eran deplorables: la incorporación de fuerza de trabajo femenina e infantil, sometida a largas jornadas laborales, con bajísimo salario, hacía gala de la aplicación de la nueva racionalidad económica. En las fábricas se concentraba la miseria, la alienación, la explotación, el abuso y la reclusión; también fue el lugar que hizo

---

término, así como para el tiempo en que el mismo es formulado, la voz "industrial", en forma exacta, lo que define es *inteligencia*, y no tanto artefactos o procesos de los ocurridos al interior del taller o de la naciente empresa de ese entonces. Hoy por hoy, desde hace algo menos de veinte años, y muy seguramente siguiendo esa tendencia manifiesta a trastocar los términos, y que queda develada en este comentario, la palabra *industria* no significa ya *inteligencia* –de ello da cuenta la oficial definición de la Real Academia Española de la lengua–.

despertar la solidaridad y la necesidad de organización por parte de los obreros, para enfrentar los abusos del patrón.

Según Omar Aktouf<sup>50</sup>, con la Revolución Industrial se desarrollan unas contradicciones en las relaciones entre patrones y trabajadores. La primera, de carácter interno, se evidencia cuando el patrón le paga menos al trabajador para ganar más él y, a su vez, el trabajador quiere ganar más para garantizar la subsistencia propia y la de su familia. La segunda, de carácter externo, tiene que ver con la idea del crecimiento indefinido de las empresas y el maximalismo, que hace pensar a los dirigentes en ganar la máxima cantidad de dinero en el menor tiempo posible, como la única manera de enfrentar la competencia.

Uno de los grandes estudiosos de esta nueva realidad, fruto de la Revolución Industrial, fue el escocés Adam Smith, un ilustre filósofo, dedicado a entender y a explicar los fenómenos económicos, y en esencia, lo relacionado con el origen de la riqueza de las naciones y la naturaleza del sistema económico. Hizo grandes aportes a la economía, los que luego fueron recogidos por el saber administrativo, sobre todo lo relacionado con la división del trabajo y, al interior de ésta, la especialización, entendida tanto como una forma de ahorrar tiempo a la vez que de incrementar la producción de riqueza, como el mejoramiento de las habilidades laborales y la innovación por parte de los trabajadores.

En la discusión sobre el mercado y el Estado, Smith encontraba que el mecanismo de mercado, bajo condiciones y suposición de competencia perfecta, se convierte en el mejor asignador de los recursos económicos, por la vía de una suerte de mano invisible que convierte el egoísmo individual en bienestar general. Asume que el Estado no tiene necesidad de intervenir porque el mercado tiene un mecanismo autorregulador, aunque no niega la

---

<sup>50</sup> AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 2000. 195 p.

intervención de aquél en algunos casos concretos, sobre todo, cuando se trata del bienestar general.

La segunda fase de la Revolución Industrial o post revolución industrial de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, también se originó en Inglaterra y mostró unas características muy especiales que la diferenciaron de la primera fase, y que son de importancia capital para la aparición del cuerpo conceptual de la administración.

El desarrollo de las *industrias de base*<sup>51</sup> como las del acero, el hierro y el carbón, favoreció la producción de bienes de capital (ferrocarril, barcos de vapor, máquinas). Esto implicaba una mejor cualificación de la fuerza de trabajo, sumado a una reducción de la jornada de trabajo, vía aumento de la productividad y un consabido aumento salarial, que a su vez estimulaba el consumo de los obreros y el de sus familias. Se puede encontrar entonces unas mejores condiciones laborales y salariales. La organización de los trabajadores, institucionalizada en los sindicatos, alcanzó personería jurídica en este período, es decir, fueron reconocidos aquellos como interlocutores ante la dirigencia empresarial.

En el marco de las empresas, se dio paso al desarrollo de las sociedades anónimas, donde se evidencia la separación de la propiedad y la dirección, es decir, la fábrica, de propiedad de un capitalista y dirigida por él mismo, va siendo reemplazada por la gran empresa de propiedad de muchas personas, las que a su vez contratan la administración de la misma.

En este nuevo contexto surge la preocupación por el incremento de la productividad, incremento que se veía amenazado por el bajo rendimiento de los trabajadores; es decir, el problema es técnico y la respuesta no la tienen los pensadores sino los ingenieros. Son Frederick Taylor en su texto

---

<sup>51</sup> Se denomina así a aquella gran planta o complejo que produce o transforma lo que para fábricas menores puede representar materia prima; ejemplos prácticos de esto los representan la siderúrgica o la industria petrolera.

Administración y General; y Henry Fayol en los principios de la administración científica, quienes trataron de mejorar los procesos administrativos, con una definición de principios que guiara el trabajo de dirección de las fábricas, convirtiendo la idea de administrar en un aspecto técnico y eminentemente prescriptivo (la planeación –como concepto asignado al trabajo–, inicia así por esbozar un futuro deseado, trazado éste en lo que desde entonces se denomina como un plan).

Taylor pensaba que el problema del bajo rendimiento de los trabajadores era causado por cierto malentendido que existe entre el patrón y el trabajador. El primero, ignora los tiempos en que se realiza el proceso productivo y, el segundo, conocedor de tal tiempo, engaña al patrón, demorando injustificadamente su realización. La manera de resolver esta situación consiste en aplicar criterios científicos basados en la medición, la cuantificación, el registro y la sistematización de tiempos y movimientos, con el fin último de estandarizar los procesos y ubicar el hombre correcto en el lugar correcto.<sup>52</sup> Para lograr esto, Taylor desarrolló sus famosos principios de la administración científica: separar las tareas de los directivos y los operarios. Así, son los directivos quienes deben conocer la manera de realizar las tareas para lograr una selección científica de los trabajadores; a la vez, estos dirigentes han de colaborar de manera cordial con los obreros, para alcanzar los resultados esperados y, por último, han de establecer una división del trabajo y las responsabilidades de manera igual entre la dirección y los obreros.

Su concepción de ser humano, queda reducida a la de *hombre económico*, por lo cual plantea que la principal motivación de los trabajadores es el dinero, esto es, si se quiere aumentar la productividad, habrá que seguir al pie de la letra

---

<sup>52</sup> Antecedente importante y clave de tales criterios de medición y estandarización de la labor al interior de todo taller o empresa, lo constituye el estudio y los aportes de los esposos Frank Gilbreth y Lillian Moller, y su concepción de una división básica del trabajo manual en todo taller o empresa, conformada por 17 movimientos básicos, a saber: alcanzar, buscar, colocar, demorar, descansar, desensamblar, ensamblar, inspeccionar, mover, planear, recolocar, retrasar, seleccionar, soltar, sostener, sujetar y usar.

los cuatro principios, premiando y castigando a los obreros, bien con un aumento, bien con una reducción de los salarios.

En este caso, la dirección del taller se personifica en aquellos sujetos que poseen el conocimiento, y no son otros que los patrones, quienes se encargan de pensar todo el proceso productivo y emiten órdenes que deben ser acatadas por los trabajadores, existiendo una clara división entre los que piensan y los que ejecutan. También las decisiones emanan de los altos cargos directivos, sin posibilidad de participación de los obreros; los procesos democráticos no hacen parte de este modelo de gestión organizado con base en una jerarquía vertical, muy bien delimitada.

Henry Fayol comparte la preocupación de Taylor sobre la necesidad de aumentar la productividad, ya no a través de la estandarización de las tareas, sino de las estructuras y las funciones de la empresa. Reconoce seis operaciones que deben realizar todas las empresas (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas), pero considera que la última ha sido poco estudiada y, para él, se constituye en la más importante, pues envuelve a todas las demás.

Aparece una primera definición del término administración: *es el acto de planear, organizar, dirigir y controlar*, definición que se convierte en el legado dejado a la mayoría de escuelas de administración. Para cumplir cabalmente con esta función administrativa, Fayol enuncia y define 14 principios que todo administrador deberá seguir para cumplir con el objetivo de mejorar la productividad. La importancia de lo dicho, se manifiesta en una frase del autor:

*La función administrativa no tiene por órganos y por instrumentos más que el cuerpo social. En tanto que las otras funciones ponen en juego la materia y las máquinas, la función administrativa no actúa más que sobre el personal. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi indiferentemente de principios, leyes o de reglas.<sup>53</sup>*

---

<sup>53</sup> FAYOL, Henry. Administración general e industrial. Colombia: Epigrama Limitada, 2003. p. 135

Para este autor era importante la formación del directivo de la fábrica, es decir, ve la necesidad de que éste tenga los conocimientos adecuados para llevar a cabo el proceso administrativo. Aunque plantea la jerarquía y la unidad de mando como principios, está imbuido de una concepción paternalista, que significa que es posible administrar con corazón y bondad. Sin embargo, los procesos de toma de decisiones son parte de la función del directivo, y aquí no admite la participación de los trabajadores.

A finales del siglo XIX y en las primeras décadas del siglo XX, una gran prosperidad en el mundo capitalista hizo pensar a los más optimistas en la posibilidad de eliminar la pobreza y extender el progreso a todo el mundo. Por esta época el capitalismo funcionaba tan bien en la lógica de producir bienes y servicios, maximizar las ganancias y aumentar la acumulación de capital, que nadie sospechó la magnitud de la crisis que finalmente se presentó en 1929, y que desembocó en la conocida “Gran Depresión”, crisis cuyas evidencias estaban a la vista: sobreproducción, deflación de precios, quiebra de empresas, desempleo, pobreza e indigencia.

Las causas hay que buscarlas en esa fiebre que acometió a los estadounidenses por enriquecerse de manera fácil y rápida. La acumulación por la vía especulativa, empieza a reemplazar la acumulación productiva. Era tal la danza de los millones, que Thorstein Veblen, develó la existencia de una clase ociosa que vivía sólo de las rentas, con unos niveles de consumo suntuario y vergonzoso, el consumo exhibicionista, es decir, no sólo era ser rico, sino exhibir la riqueza. Un nuevo modelo de acumulación hacía su aparición: el modelo especulativo. Lo que el profesor Aktouf llama el capitalismo financiero: en éste, se podría decir que la tasa de interés reemplaza a la tasa de ganancia como medida de rentabilidad.

Otro economista se dedicó a estudiar la forma de resolver el problema de la Gran Depresión. Se trató de John Maynard Keynes. Con una idea

revolucionaria para su época, convocó la intervención del Estado porque el mercado, como mecanismo autorregulador, se había mostrado incapaz de resolver la crisis.

La idea era más bien sencilla y lógica: el problema de la crisis de sobreproducción, es posible resolverlo estimulando la demanda agregada, es decir, en la medida en que el Estado use el gasto público e invierta en obras de infraestructura física y social, se convierte en generador de empleo, lo que a su vez incrementa los ingresos y, por ende, la demanda, hecho que a su vez reactiva la producción. De otro lado, Keynes estaba de acuerdo con incrementos salariales, porque éstos ayudaban a estimular la demanda. El ahorro y la inversión son, pues, mecanismos necesarios si se quiere lograr un crecimiento económico.

El Estado keynesiano, favorece la estructura productiva de un país a través de la protección arancelaria, los subsidios y las exenciones tributarias. Bajo este modelo, el mundo capitalista logró retomar las sendas del crecimiento y la prosperidad, y se demostró que el mercado no actúa bajo estructuras de competencia perfecta, sino a través del monopolio y el oligopolio, es decir, la concentración y la centralización del capital son las constantes de los mercados.

En el contexto inicial del siglo XX, cuando el progreso técnico se hacía evidente, el problema de las empresas seguía sin resolverse, es decir, la baja productividad del trabajo –manifestada en un gran ausentismo de los trabajadores, en un alto nivel de renuncias y de huelgas, y en una ola de pesimismo en los trabajadores–, se constituía en una constante entre los directores de empresa, que esta vez acudieron a la Universidad buscando respuesta a esta situación. Encontraron a Elton Mayo, un médico australiano que trabajaba en los Estados Unidos, realizando experimentos acerca de los efectos que tienen las emociones y los sentimientos de las personas en la productividad del trabajo. Se puede decir que es el momento en que el ser



humano aparece en el discurso de la administración, no sólo el *hombre económico*, motivado por el afán de lucro, sino aquel ser social que se relaciona con otros y que necesita ser reconocido como miembro de una sociedad. Así emerge lo que hoy se conoce como la Escuela de las Relaciones Humanas: *“en su aspecto humano, la teoría económica es desastrosamente insuficiente. La humanidad no se describe como una horda de individuos, cada uno impulsado por su propio interés y luchando con su vecino por el escaso material de supervivencia”*.<sup>54</sup>

A la anterior idea, y derivado de su cuestionamiento a la hipótesis proveniente de la teoría económica del momento, que afirmaba la existencia de una chusma desorganizada de individuos que tratan de subsistir a través de la competencia por los recursos escasos, Mayo contrapuso cierta verdad histórica, donde establece que fue la cooperación la que logró la subsistencia del ser humano como especie.

En el nivel empresarial, Mayo planteaba que un mayor conocimiento del trabajador y de sus necesidades, era indispensable para mejorar su rendimiento en la empresa, teniendo en cuenta que, como ser social, el obrero requiere del trabajo en grupo, de la comunicación y de la participación, y que, resuelto esto, todo irá bien en las empresas. Sin embargo, al pretender que la contradicción interna es un asunto de carácter psicológico y psicoafectivo, se invisibiliza un problema que sigue presente en las relaciones entre directivos y trabajadores, en cuanto los primeros siempre quieren maximizar sus ganancias minimizando costos, mientras que los segundos quieren aumentar sus salarios. Esto es lo que algunos teóricos han llamado la contradicción entre el capital y el trabajo.

Lo que siguió para el saber administrativo fue una serie de derivaciones de la teoría de las relaciones humanas, que hacía énfasis en algunos de los planteamientos desarrollados (trabajo en grupo, motivación, liderazgo,

---

<sup>54</sup> MAYO, Elton. Problemas sociales de una civilización industrial. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1996. p. 132

comunicación, entre otros), más con el ánimo de mejorar la productividad y la ganancia de los directivos, que de mostrar una preocupación real por las condiciones de trabajo de la obrería.

En este breve recorrido histórico, se logra percibir como las ideas administrativas están sustentadas, y están determinadas de manera hegemónica, por la racionalidad del *hombre económico* –que actúa movido única y exclusivamente por el interés–, y sólo se toma en cuenta un tipo de organización empresarial: aquella regida por el capital. Sin embargo, la realidad –aquella tendencia y movilidad que se registra mejor en los conceptos que en las cifras–, que es tozuda, muestra unos universos económicos y empresariales en los cuales existen *actos desinteresados*<sup>55</sup>, materializados en prácticas que recogen nuevas maneras de relaciones económicas y sociales, basadas en la autogestión colectiva, solidaria y democrática, que ponen en escena una ética solidaria, es decir, una voluntad, una conciencia y unos sentimientos que conducen a actuar con los demás y en función de todos.

Ejemplos de estas formas económicas alternativas o diferentes, son, entre otras: las economías familiares, las economías campesinas, las empresas cooperativas, los fondos de empleados, las cooperativas de trabajo asociado, las empresas comunitarias, *las natilleras*<sup>56</sup>, los clubes de trueque, las monedas alternativas, los clubes de mercado, los comedores comunitarios, los *merquemos juntos* o los talleres laborales.

Ahora bien, emprender el análisis de este fenómeno de la cooperación y la autogestión solidarias debe dirigirse, de un lado, a hacer visible una serie de

---

<sup>55</sup> Se habla de *actos desinteresados*, en el sentido planteado por Bordieu, allí cuando establece que las personas no planean sus fines absolutamente de forma racional, conciente y premeditada, con relación a unos medios dados; plantea Bordieu, además, que no toda acción humana tiene una motivación económica en términos de búsqueda de beneficios monetarios.

<sup>56</sup> Se trata de una figura asociativa de espontáneo carácter financiero, altamente comunitaria, y tradicional bajo esta denominación en Colombia. Su duración no va más allá de un año calendario, tiempo al cabo del cual se disuelve, conservando la posibilidad de reabrirse al año siguiente. En sí, la *natillera* es un expandido, sencillo y eficiente sistema de ahorro y de crédito, ligado a actividades económicas populares orientadas con función social y carentes de especulación financiera.

relaciones presentes en este tipo de organizaciones, y relaciones que no pueden ser entendidas a la luz del utilitarismo ni definidas con el concepto de *hombre económico* puesto que existen motivaciones y comportamientos humanos difícil de leerse y medirse sólo con los parámetros de las teorías del universo económico convencional, esto es, bajo el sentido en el que de común algunos pseudo o *paradiscursos* científicos –para la simple comodidad del lenguaje– inscriben un concepto (en este caso, vocablos como solidaridad, cooperación o autogestión, sobre los que poco se reflexiona en su esencia o en su etimología); del otro lado, esos análisis del fenómeno de la solidaridad aplicada a la economía como fuerza y energía productiva, deben asumir la tarea de enseñar cómo se administra la “diferencia cooperativa”, esto es, evidenciar y demostrar la especificidad del Factor Gestión en estas unidades productivas, que no sólo puede ser referenciada por el principio doctrinario de “un hombre un voto”, sino que amerita explicarse críticamente a partir de las fuentes y los procesos del poder decisorio propio de estas empresas autogestionarias.

En ese sentido es entendible el por qué la búsqueda de referentes epistemológicos, metodológicos, teóricos y conceptuales, que ayuden a leer el mundo de la administración en las organizaciones empresariales de carácter solidario, cosa compleja por demás, pues es evidente la carencia de información sobre este asunto, tanto a nivel de la academia como de los centros de investigación nacional e internacional.

En América Latina en general, y en Colombia particularmente, se encuentran muy pocos estudios sobre el tema de la administración en las organizaciones empresariales de economía solidaria. Los mayores avances para comprender el sector de economía solidaria se han logrado desde la doctrina y desde la ideología, y en algunos casos, desde la sistematización de proyectos de prácticas y trabajos de grado en centros universitarios; además, los estudios sobre la administración de este tipo de organizaciones han considerado principalmente a las cooperativas.

La Alianza Cooperativa Internacional<sup>57</sup>, desde hace algunos años colocó en su agenda investigativa el tema de la gestión administrativa de las empresas cooperativas, una de cuyas expresiones más acabadas son los trabajos realizados por los profesores Peter Davis y John Donaldson, publicados en dos libros: “Administrando la diferencia cooperativa” y “Management cooperativista”. así mismo, otros autores, académicos y/o administradores de organizaciones cooperativas, han escrito y publicado textos relativos a este tema, pero en gran mayoría son elaboraciones conceptuales y técnicas que replican las propuestas teóricas y técnicas formuladas para las empresas capitalistas.

De acuerdo con Luz Dolly Lopera<sup>58</sup>, las investigaciones que se han venido haciendo en el sector solidario colombiano, desde los años sesenta del siglo veinte, son de carácter diagnóstico, exploratorio, descriptivo, evaluativo e interpretativo, y han estado a cargo de expertos y académicos dedicados a reflexionar sobre el Cooperativismo y la economía solidaria, y por instituciones universitarias como INDESCO –Instituto de Economía Social y Cooperativismo–, la Universidad Santo Tomás y, desde la década de los años 90, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Fundación Universitaria Luis Amigó y la Universidad Javeriana.

En países como Argentina, Brasil, Chile y México, se viene produciendo conocimiento en temáticas como educación cooperativa, régimen jurídico de las cooperativas, economía cooperativa, historia de las doctrinas cooperativas, Cooperativismo y Estado, cooperativismo de producción y consumo. Mención especial merecen la extensa obra del profesor chileno Luis Razeto Migliaro, así como los estudios realizados por la Organización de Cooperativas de América, la Federación Nacional de Cooperativas de España y el Centro de Educación Cooperativa de Zaragoza, sobre el Cooperativismo en América Latina.

---

<sup>57</sup> La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental, independiente, que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Fundada en Londres en 1895, sus 240 miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad en 90 países. En total representan aproximadamente 800 millones de personas en todo el mundo

<sup>58</sup> Investigadora de la línea de economía solidaria, en la Fundación Universitaria Luis Amigó.

Sin embargo, esta carencia, no puede convertirse en un obstáculo que paralice la búsqueda de una ruta teórica que encamine la investigación sobre la configuración del *factor gestión* en las organizaciones empresariales de carácter solidario; de hecho, existe la convicción que es viable generar discusiones alrededor de la necesidad de derrotar concepciones ideológicas como las del economicismo, que pretende verlo todo sólo con el lente de lo económico y, más aún, con la concepción de una racionalidad única: esta de maximizar ganancia y minimizar costos. De la misma manera, es posible pensar en un escenario donde se desarrollen nuevas teorías y conceptos para abordar, de manera científica el estudio de los fenómenos administrativos; así mismo, construir modelos que rebasen la fórmula de maximizar beneficios en el corto plazo y, como dice el profesor Aktouf<sup>59</sup>, buscar una manera inteligente de administrar, donde primen el rigor y la profundidad tanto teórica como conceptual, y rescatar una práctica y una teoría administrativas que estén atravesadas por una concepción ética de respeto por las personas, por la sociedad y por el medio ambiente.

## **2.2 EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE CARÁCTER SOLIDARIO**

A pesar de la evidente escasez de literatura que refiera el asunto administrativo en las organizaciones empresariales de carácter solidario, es posible encontrar algunos autores que se han dedicado a reflexionar sobre el tema, tratando de buscar la especificidad del proceso administrativo en un tipo particular de unidades económicas solidarias, **las cooperativas**, es decir, no consideran que hay un universo y una diversidad de formas empresariales, que son recogidas en el sector de economía solidaria y que no se limitan a las cooperativas.

---

<sup>59</sup> AKTOUF, Omar. *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda, 2000. p. 135.

Muchos de estos estudiosos del cooperativismo, plantean que la economía solidaria ha recogido las teorías, los conceptos y los modelos que aplica en sus procesos de gestión administrativa, de los libros y los manuales de administración convencional, tratando de adecuarlos a la especificidad de estas organizaciones, adecuación esta que, las más de las veces, resulta abiertamente inconveniente.

En un sentido bastante crítico al respecto, dice Peter Davis: *“Las cooperativas no han desarrollado una filosofía y una práctica del Management suficientemente claras, que puedan reflejar sus diferentes estructuras de propiedad, propósitos, valores y culturas de la organización”*.<sup>60</sup>

Sin embargo, la mayor parte de autores consultados coinciden desde una perspectiva intelectual y académica, en afirmar que el proceso administrativo es igual para todas las empresas, sean privadas, públicas o solidarias; es decir, que independiente de su racionalidad específica, administrar –tomar decisiones en función de un objeto social y unos objetivos tácticos y estratégicos– no presenta ninguna diferencia en cuanto a los modos empresariales existentes, con lo cual ubican el problema de la construcción y el desarrollo del factor gestión, en un lugar equivocado, dado que no tienen en cuenta las diferencias fundamentales existentes entre estos modos en términos de objetivos, de valores y de principios, pero también, y fundamentalmente, en las fuentes y procesos mediante los cuales se construye y desarrolla el factor gestión, que son radicalmente distintos: en las empresas de capital, son los integrantes de la junta directiva quienes construyen este factor, en función de conseguir su objeto social, esto es, la reproducción ampliada del capital de los accionistas o propietarios; en las empresas del Estado, es el gobernante del ámbito correspondiente (nacional, departamental o municipal), quien decide quienes hacen parte del factor gestión, para dar satisfacción y cumplimiento al objeto de esta empresas o entidades, reproducir y ampliar el poder; y en las empresas solidarias, son los asociados, constituidos en asamblea, quienes por

---

<sup>60</sup> DAVIS, Peter. *Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*. Buenos Aires: Editorial Granica, 2005. p. 235.

delegación directa en el Consejo o la Junta Directiva, son la fuente del poder decisorio, en función de dar cumplimiento al objeto social: reproducir y ampliar la comunidad y el trabajo, que son las categorías emprendedoras de tales unidades económicas. .

Una característica de esta mirada sobre tales empresas, tiene que ver con el hecho de considerarlas bajo una falsa dicotomía –esto es, como constituidas por dos elementos distintos, disociados, y de alguna manera opuestos, y en algunos casos irreconciliables–; es decir, se les comprende y aprehende como entes que nacen desgarrados, por el hecho de ser *empresas* y *asociaciones* al mismo tiempo, razón por la cual, deben tener y contar objetivos tanto económicos como sociales, que en última instancia son diferentes y antagónicos.

Bajo este aspecto, esa mirada se plantea como problemático el hecho de favorecer y atender a uno u otro de tales objetivos, lo que ha dado lugar a que, históricamente, este tema se haya resuelto, inicialmente (en los primeros años de la experiencia de la cooperación y de la autogestión, no sólo en Colombia sino en todos los países en donde se ha presentado este fenómeno de organización), impulsando la tesis de que en las empresas solidarias lo que debe primar es el cumplimiento de los objetivos sociales, políticos y culturales, y a lo económico se le consideró como un medio; después hizo presencia una tendencia contraria, que es en la actualidad más visible y hegemónica, que considera que en las unidades económicas solidarias, primero es lo económico y empresarial, pues de la eficiencia de estas dimensiones, depende el cumplimiento de los objetivos sociales.

Esa primera concepción de empresa de economía solidaria, fue la que primó en América Latina hasta la pasada década del 60 cuando, otorgando mayor importancia a los aspectos asociativos antes que a los económicos. Luego, en la década del 70, cuando las organizaciones solidarias incorporan un personal más profesional en sus áreas administrativas, se habría iniciado una suerte de

sustitución de posiciones, donde al final resultó priorizado el aspecto económico por sobre el asociativo, y cosa que, al parecer, se mantiene aún hoy. Por lo demás, esa especie de tendencia administrativa que privilegiaría lo económico por sobre lo asociativo, es lo en boga en la Universidad de la época.

Ahora bien, en ese grupo de autores para los cuales el proceso administrativo es igual para todo tipo de organizaciones, se encuentra Nicolás Palacio, que bajo la tutela de Henry Fayol, asume que esta función consiste en planear, organizar, coordinar y controlar; sin embargo, advierte sobre la necesidad de considerar la especificidad de las empresas de economía solidaria, en el doble sentido de ser empresa y ser asociación: *“Si bien es cierto la administración es una sola, su aplicación en las empresas de economía solidaria, debe responder a criterios especiales. Es el administrador quien define las características de la gestión y, al hacerlo, define el carácter de la empresa”*.<sup>61</sup>

Como las empresas de economía solidaria son al mismo tiempo una empresa y una asociación de personas que tienen necesidades comunes, su administración no puede ser considerada solamente como un elemento neutro, *“sino que debe necesariamente involucrar a todos los individuos que están comprometidos con la organización en la búsqueda de soluciones efectivas desde el punto de vista operacional sin olvidar los aspectos asociativos.”*<sup>62</sup> Palacio delimita pues las áreas de acción administrativa en dos niveles: el primero, en función de la determinación de los fines y los objetivos de la empresa, definidos en términos del poder de decisión interna y la especificación del destino de los resultados operacionales; el segundo, con relación a la determinación de los bienes y servicios producidos, de los precios y los resultados operacionales.

De acuerdo con lo anterior, es también posible establecer niveles en el proceso de toma de decisiones:

---

<sup>61</sup> PALACIO, Nicolás. *La administración de las empresas de la economía solidaria*. Bogotá: Universidad Santo Tomás - Centro de enseñanza desescolarizada, 1989. p. 439

<sup>62</sup> *Ibíd.*, p. 150



Un primer nivel, constituido por las instancias de decisión, que para el caso de las empresas de economía solidaria sería la Asamblea General de Asociados (instancia donde se decide acerca de los fines últimos de la organización y de sus políticas globales, además de evaluar en ella los resultados y la mecánica operacional de las actividades realizadas), el Consejo de Administración (órgano de dirección y decisión administrativa que representa, en forma permanente y continua, los intereses de la totalidad de los asociados), y la Junta de Vigilancia (los representantes de los asociados, quienes ejecutan el control administrativo/social de la organización, teniendo a su cargo velar por el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la organización).

En un segundo nivel, las decisiones que se toman son las referidas a las acciones tendientes a la transformación y combinación de los factores económicos para producir los bienes y los servicios, de acuerdo con la actividad empresarial desarrollada; está conformado por las instancias ejecutoras, en cabeza del Gerente (ejecutor de las políticas del Consejo de Administración, representante legal de la institución y, como tal, encargado de los aspectos operacionales de la empresa; sus funciones son primordialmente técnicas), y los trabajadores/especialistas (cuya función es desarrollar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos).

Llevar a cabo este proceso de toma de decisiones no es problemático, pues para las empresas de economía solidaria existe una serie de normas jurídicas que inciden en su administración, las cuales están contenidas en la Ley 079 de 1988, que las regula y en el estatuto y reglamentación interna de cada una de ellas. Las leyes referidas a la administración, determinan las características generales de la empresa, su estructura organizativa, la conformación de cada una de las instancias y sus responsabilidades mínimas. El estatuto –y la reglamentación de éste– lo que hace es ampliar y adaptar esas normas generales emanadas de la ley, llevándolas a la situación particular de cada empresa.

De acuerdo entonces con Palacio, los problemas que se presentan en la administración de estas organizaciones devienen de su doble carácter de ser empresa y de ser asociación, es decir, sería necesario preocuparse por los aspectos asociativos o por los operativos, o por los dos en simultáneo. Y es que, en primera instancia, la sospecha de Palacio se entiende fácil si se imagina alguien una empresa que, aparte de atender la competencia y las exigencias del mercado, tiene igual que preocuparse por aspectos en esencia diferentes, a saber, los de la solidaridad y el bienestar de sus propios integrantes –asociados, no “clientes”–. Es, en esta pugna teórica, donde el administrador de empresas de economía solidaria se ha movido en las últimas décadas.

Así, el principal reto de la administración de empresas de economía solidaria está pues en encontrar un

*...punto a partir del cual las empresas podrán actuar dentro de un mercado altamente competitivo y complejo sin desvirtuar su razón de ser, de manera que sus niveles de eficiencia tendrían que ser más altos que los de otras formas de organización para conceder mejores condiciones de precios y donde los asociados ejerzan realmente el papel que les corresponde.*<sup>63</sup>

En la misma línea de Palacio está Dieter Hubenthal y su estudio sobre los Principios teóricos de la administración aplicables a las cooperativas, cuando afirma que:

*Una cooperativa es una empresa que funciona dentro del marco de una economía de mercado y bajo el imperativo del éxito y de la competitividad en el mercado, su administración no difiere en sus aspectos fundamentales de la administración en otras empresas. Solamente cuando se analizan las diferencias de finalidad y funcionamiento interno de la cooperativa, comparándolas con otras formas de empresas, se puede verificar que la administración cooperativa tiene que solucionar problemas adicionales, esto es, propios de este tipo específico de empresa.*<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Este es el enfoque operacional o pragmático, que consiste en considerar el *proceso administrativo* como un conjunto de conocimientos de aplicación universal, con teoría y principios aplicables a empresas de toda clase y todo nivel. Planeación, organización, dirección y control.

<sup>64</sup> HUBENTHAL, Dieter. *Principios teóricos de la administración aplicables a las cooperativas*. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Instituto de cooperativismo, 1989. p. 169

Los problemas que se le presentan a una cooperativa vista como una empresa cualquiera, pueden ser analizados y resueltos a través de los instrumentos presentes en la teoría moderna de la administración y la aplicación estricta del enfoque operacional. Sin embargo, como un tipo de empresa específico, la cooperativa tiene otros problemas adicionales particulares y básicos para un funcionamiento eficiente. Éstos se analizan a partir de la identificación de los distintos niveles de decisión y aspiraciones que interactúan para lograr el resultado de la cooperativa. Para dar cuenta de esos problemas específicos de las empresas cooperativas, el autor toma una definición de cooperativa, con un criterio basado en su identidad: *“(Es) una sociedad empresarial, pero tiene la particularidad de que sus asociados son, intencionalmente a la vez propietarios y usuarios (clientes y proveedores) o trabajadores de la empresa. Este criterio de identidad distingue a la cooperativa, inequívocamente, de otros tipos de empresa”*.<sup>65</sup>

Esta definición ubica la doble relación de los asociados con la empresa cooperativa, *“como usuarios mantienen una relación operacional (de mercado) con la cooperativa, sobre lo cual, sin embargo, pueden influir directamente a través del proceso de gestión (en su calidad de propietarios)”*<sup>66</sup> .

Lo anterior, también determina algunos elementos importantes para la organización de la cooperativa al nivel interno de decisiones y aspiraciones; por ejemplo, la cooperación es voluntaria, la cooperativa es una organización democrática y cada asociado quiere mejorar su posición socioeconómica individual, mediante la acción conjunta.

Las cooperativas se mueven en los ámbitos de la efectividad y la productividad, es decir, en el tratar de satisfacer las aspiraciones particulares de los asociados mediante sus políticas administrativas y, además, en demostrar éxito y

---

<sup>65</sup> Ibíd., p. 65

<sup>66</sup> Ibíd., p. 68

competitividad en el mercado en el cual se mueven. Y todas las funciones administrativas, huelga decirlo, van dirigidas al mejor logro de lo anterior.

Para buscar acierto, en el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales, las cooperativas tienen dos centros de decisión: uno, el grupo de asociados, tratando que la cooperativa persista y maximice el éxito de la cooperación; dos, los órganos de dirección, los grupos que funcionalmente dirigen la empresa, es decir, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Gerencia.

Hubenthal dice que para América Latina, las aspiraciones de los dirigentes cooperativos se manifiestan en dos niveles: de un lado, cuando las aspiraciones de la dirigencia están dirigidas a la obtención de una mayor remuneración, estatus social, prestigio y poder y, del otro, cuando las aspiraciones de la gerencia son las de mantener el poder, apoyándose en la recepción de tradiciones y rígidas estructuras sociales jerárquicas, de donde: *“La superación de esta estrategia gerencial de ostentación del poder tendrá que basarse primordialmente en una creciente participación de los socios, como una labor de capacitación a todo nivel, empezando por los gerentes y otros dirigentes”*.<sup>67</sup>

La cooperativa debe estar organizada en función de sus tres características fundamentales –la suma y la conjugación de sus principios cooperativos–: la participación equitativa de todos los miembros en la formación del patrimonio, en el poder de decisión, y en los resultados de la gestión. En últimas, son estas características las que diferencian la cooperativa de cualquier otra empresa. Para ello es necesario que:

*...la participación quede firme en el plano de los principios, pero no es suficiente, se requiere además que los órganos de funcionamiento sean tales que esta participación resulte efectiva a nivel del hombre, de la acción y de la gestión, instaurar realmente en la comunidad la preeminencia de la solidaridad sobre el individualismo, de lo social sobre lo económico y del hombre sobre el capital.*<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> *Ibíd.*, p. 21

<sup>68</sup> *Ibíd.*, p. 25

Otro autor importante en la misma línea es Dieter Benecke<sup>69</sup>, que es posiblemente con quien mejor se puede observar la idea del doble carácter de las cooperativas: tener objetivos económicos y sociales, dadas respectivamente, sus condiciones tanto de empresa como de asociación.

*La doble naturaleza de la cooperativa como empresa y como comunidad de personas puede ser considerada como un intento de unificar las dos interpretaciones contrarias. De acuerdo con esta clasificación se podría concebir a la cooperativa, por un lado, como un instrumento económico con consecuencias sociales. Y por el otro, como instrumento social con consecuencias económicas.<sup>70</sup>*

En oposición a los anteriores autores, se encuentra Peter Davis, que plantea que los valores cooperativos deben ser entendidos como una herramienta administrativa; reconoce también que la práctica profesional de los gerentes de las cooperativas utiliza idénticas metodologías que las administraciones de empresas privadas y públicas. Por lo anterior, establece que la diferencia de una cooperativa, con respecto a otro tipo de empresa, radica en los valores y propósitos hacia los que ésta se dirige:

*La administración cooperativa está dirigida por hombres y mujeres responsables de la administración de la comunidad, los valores y los activos cooperativos. Proveen a la asociación cooperativa liderazgo y opciones de desarrollo de políticas, basadas en la capacitación profesional y la vocación y el servicio cooperativos. La administración cooperativa es esa parte de la comunidad cooperativa comprometida profesionalmente a dar apoyo a todos los asociados de la cooperativa en la realización del objetivo cooperativo.<sup>71</sup>*

No puede basarse en el simple ejercicio de una autoridad entendida como un aparato jerárquico y vertical de mando, sino en el fomento del compromiso y la participación, esto es, la facultad voluntaria de querer actuar con otros, como parte de la comunidad cooperativa misma; en la práctica cooperativa suele dársele énfasis a la responsabilidad democrática para el establecimiento y la fijación de las propias políticas, y a la responsabilidad administrativa para la

---

<sup>69</sup> BENECKE, Dieter. Cooperación y desarrollo. El rol de las cooperativas en el proceso de del desarrollo económico de los países del tercer mundo. Santiago: Ediciones Nueva. Universidad Católica de Chile, 1973. p. 280

<sup>70</sup> Op. cit., p. 80

<sup>71</sup> Op. cit., p. 36

ejecución de esas mismas políticas, es decir, que hay un órgano cooperativo encargado de formularlas –que puede ser el Consejo de Administración–, y una Gerencia que las ejecuta y pone en práctica.

Esta separación genera un problema en la toma de decisiones al interior de las empresas cooperativas, pues los asociados pierden capacidad de decisión y quedan relegados en la toma de las decisiones:

*...se deberían enfatizar la responsabilidad administrativa y la participación de los miembros y con este enfoque se podría evitar una cultura administrativa reservada y defensiva que deje a los miembros sin una influencia real y a los gerentes sin la información vital con respecto a las necesidades de los asociados.<sup>72</sup>*

Este énfasis en la distinción entre quien desarrolla planes de acción, y el énfasis necesario para guiar a aquellos que organizan la entrega de servicios cooperativos, está mal encaminado, pues reduce el cargo de la Gerencia a la simple administración de negocios. Esta concentración en la división de funciones entre el Consejo y la Administración, degrada a la Gerencia al papel de un funcionario público.

La labor administrativa en las empresas cooperativas presenta problemas en la medida en que aumentan de tamaño, entrando a una dependencia de la *administración profesional*<sup>73</sup>, lo que en muchos casos hace que se pierda la identidad de la cooperativa; a este problema el autor lo ha llamado *gerencialismo*, y lo define de la siguiente manera:

*Control de la cooperativa por parte del personal a tiempo completo, en virtud de su posición administrativa, representa un abuso del poder y subversión de los valores, procesos y propósitos cooperativos. Se constituye el protector del privilegio, a menudo con la colusión de la junta electa, lo cual en sí depende del patrocinio de la administración para sus puestos y mesadas, tiene un estilo*

---

<sup>72</sup> Op. cit., p. 40

<sup>73</sup> Este trabajo entiende por *administración profesional*, el marco de actuación que a sí mismo se ha confeccionado el factor productivo gestión desde el inicio formal de la ciencia administrativa (especulación de la propia función, si se quiere), marco que, de alguna manera, ha avalado el resto de la sociedad. Por lo demás, dicha *administración profesional* aparece como necesaria a la división técnica del trabajo, impregnando, a quienes la representan, de hábitos y particularidades que les diferencian de los demás factores productivos.

*burocrático y no participativo, es inherentemente conservador y hostil a la innovación, reprime más que dirige y promueve la afiliación, funciona sobre una clara distinción entre la cooperativa y las actividades comerciales, sin asumir responsabilidad formal por lo anterior ni reconocer alguna ventaja comercial en los valores y la propiedad cooperativa.*<sup>74</sup>

La superación del conflicto entre la administración y la democracia al interior de la empresa cooperativa, se da en la medida en que haya un principio de administración cooperativa que logre que la empresa sea manejada de manera profesional y cooperativamente, para que la participación de los asociados y la democracia sigan siendo aspectos claves de la práctica cooperativa. Davis avanza en la discusión sobre el proceso administrativo al tratar de mirar la forma de operacionalizar los valores cooperativos en la práctica cotidiana de las cooperativas.

*En términos de una afirmación del propósito cooperativo general primario se puede suministrar tal esquema para enlazar los valores a la práctica de la administración cooperativa. Tal enfoque provee a los miembros de la cooperativa, una comprensión más clara de los propósitos, tanto generales como particulares de las cooperativas, da a los miembros criterios para evaluar el rendimiento cooperativo de la administración junto con su rendimiento comercial.*<sup>75</sup>

Las cooperativas necesitan gerentes que reconozcan que tal forma particular de empresa cooperativa debe manejarse como un todo, sin la distinción totalmente falsa entre la empresa y los aspectos sociales. Es difícil que el *gerencialismo* sea derrotado por las cláusulas reglamentarias y la legislación únicamente.

En este mismo sentido, Paul Prevast dice lo siguiente:

*El aumento del ingreso de las cooperativas y la complejidad creciente de una buena gestión han transformado la administración de las cooperativas y han desplazado el poder de manos de los asociados a manos de los tecnócratas. En este nuevo contexto el dominio de los valores cooperativos pasa a segundo plano, a favor de los conocimientos de los técnicos de gestión moderna y los militantes de los comienzos, ceden el paso a los especialistas y a los tecnócratas de la gestión. Éstos, formados en las escuelas de administración tradicional,*

---

<sup>74</sup> Op. cit., p. 53

<sup>75</sup> Op. cit., p. 62

*están impregnados de cierta ideología y difunden por su técnica y a través de ella, un sistema de valores que los pioneros han querido combatir.*<sup>76</sup>

Cómo resolver este problema en el plano teórico y práctico, considera este trabajo, ha sido la gran dificultad de la administración de empresas de economía solidaria. Al respecto Davis plantea que existe un *“problema conceptual de traducir la identidad social cooperativa y sus principios básicos a un marco de práctica del management cooperativo”*<sup>77</sup>.

La propuesta del autor tiene que ver pues con el desarrollo de un enfoque de gestión de empresas fundamentado en el respeto a los valores sociales y humanos, donde los principios de equidad y justicia rijan las relaciones de trabajo y el ejercicio de responsabilidad empresarial, frente a la sociedad. De lo que se trata es de superar las limitaciones de la visión tradicional del *management* a través de los principios del enfoque cooperativista.

El enfoque cooperativista del *management* tiene dos contenidos básicos, el primero, toca específicamente con las funciones de los gerentes, y el segundo tiene que ver con el reconocimiento de que los resultados de una empresa no pueden separarse de los valores y principios que generan la identidad de cualquier organización.

Acerca de la función de los gerentes, tiene mucha relación con Mayo en la medida en que Davis dice que éstos no deben limitarse a lo meramente técnico o a lo instrumental, como tampoco a servir de modo pasivo a las políticas de una organización; en lógica, deben propiciar el crecimiento y mejorar los resultados económicos, pero a la vez que promueven el respeto por los valores compartidos y asumen la responsabilidad por los efectos individuales, sociales y ambientales de sus decisiones. *“Desde la visión cooperativista la función del management es sobre todo y primordialmente asegurar la colaboración y la*

---

<sup>76</sup> PREVAST, Paul. Planificación y cooperación. Bogotá: Fondo Nacional Universitario, 1990. p. 253

<sup>77</sup> Op. cit., p. 65



*cooperación de todos los que contribuyen de una u otra manera al proceso de creación de la riqueza en la empresa”.*<sup>78</sup>

Acerca de la inseparabilidad de los resultados y los valores, el autor es claro y contundente cuando afirma que en *“una cooperativa, los principios cooperativos, los principios de solidaridad, igualdad y propiedad conjunta de los medios de producción no son opciones sino rasgos identificatorios”.*<sup>79</sup>

En este enfoque cooperativista se privilegia el esfuerzo compartido, la cooperación y la colaboración entre todos, la ayuda mutua en el trabajo, y todo lo anterior, complementado con la idea de equidad y justicia distributiva en las relaciones de trabajo. Esto no significa que se piense en una organización cualquiera en términos de una armonía y cooperación natural y permanente, el enfoque admite la existencia de tensiones y conflictos propios de la diversidad de intereses, de relaciones, de personalidades, que actúan al interior de ellas.

De acuerdo con los análisis atrás expuestos, en la concepción de las organizaciones solidarias como entes empresariales constituidos por dos dimensiones, la social y la empresarial o económica, cuyas relaciones y funciones son distintas, a veces opuestas o en ocasiones complementarias, es evidente que la comprensión de los procesos, las conexiones y las estructuras mediante las cuales se ejerce en ellas el poder decisorio es incompleta y deficiente, y, de alguna manera, opera como una talanquera para el desarrollo y el perfeccionamiento de lo que sería un proyecto de la Economía Solidaria. Así mismo esta situación, esta incomprensión del Factor Gestión y de la naturaleza de las empresas solidarias, ha conducido al uso de instrumentos, procesos y estructuras decisorias que son ajenas a la racionalidad económica y a las lógicas operacionales de la propuesta solidaria.

---

<sup>78</sup> Op. cit., p. 11

<sup>79</sup> Op. cit., p. 16

### 2.3 LA GESTIÓN COMO FACTOR PRODUCTIVO EN LA TEORÍA ECONÓMICA COMPRENSIVA

Para entender mejor el significado del factor productivo gestión en las organizaciones empresariales de la economía solidaria, desde los planteos propios de la *teoría económica comprensiva*, es necesario, además de la redefinición de los conceptos recurso y factor económico –tanto como su diferenciación–, incorporar otro concepto, el de Categoría organizadora, definido por Razeto de la siguiente manera, como aquel

*(...) factor alrededor del cual se organiza una actividad económica determinada, o sea, a los sujetos que además de aportar factores económicos organizan empresas y actividades productivas, definiendo de este modo la racionalidad empresarial: es capitalista la empresa cuya categoría organizadora es el Factor Financiamiento, es regulada la empresa organizada por el Estado, y es solidaria la empresa cuya categoría organizadora es el Factor Comunidad o Trabajo.<sup>80</sup>*

Cuando los seis factores son convocados a participar en una unidad económica, se deben combinar de acuerdo con unas cantidades y proporciones definidas, esto es lo que se conoce como organización técnica de los factores. A la vez, existe una organización económica de los factores, aspecto fundamental que implica integrar a los distintos sujetos que los aportan y representan, en una unidad de gestión que opera racionalmente tras la persecución de determinados objetivos generales. Ello supone que todos los factores son puestos al servicio del logro de esos objetivos, los mismos que, de alguna manera, deberán compartir conscientemente o aceptar por interés. Para lograrlo, entonces, es preciso que los objetivos e intereses particulares de cada factor sean también acogidos en alguna medida por la empresa, aunque sea en un plano subordinado respecto a los objetivos generales, y que esos objetivos particulares sean realizados en algún grado.

Establecer la distinción entre recursos, factores y categorías económicas es una asunto de la mayor utilidad, pues posibilita, de una lado, diferenciar la actividad de organización empresarial (el poder o la autoridad máxima en

---

<sup>80</sup> *Ibíd.*, p.78

cabeza de la categoría organizadora), y de otro lado, diferenciar la función de administración y gestión de las operaciones de la empresa de economía solidaria (que le compete al Factor Gestión). De acuerdo con Razeto:

*Al analizar recursos, factores y categorías económicas se distingue como de diferente nivel la actividad de organización empresarial y la función de administración y gestión de las operaciones de la empresa. La primera corresponde a la categoría organizadora, que pone los objetivos generales de la empresa y subordina o funcionaliza en su beneficio a los demás factores que incorpora o contrata. La segunda es función especializada de un factor económico especial que identificamos precisamente como administración o gestión.<sup>81</sup>*

De esa manera, en una organización empresarial de carácter solidario, el poder o la autoridad máxima compete, por ejemplo, en las empresas de trabajadores a la categoría Trabajo (representado socialmente por los trabajadores asociados) y en las empresas comunitarias a la categoría Comunidad (representada por el sujeto comunitario que organizó la empresa), pues ellas son las que asumen directamente todos los riesgos del ejercicio y sobre ellas recaen las consecuencias de una buena o deficiente operación.

El escenario de este proceso es la Asamblea General, ahí reside el poder, y las estructuras que siguen, el Consejo o Junta Directiva, y la Junta de Vigilancia o de Control Social, son formas delegadas de poder; las políticas y estrategias las traza la Asamblea, en eso no pueden llamarse a engaño las Gerencias ni los Consejos, las primeras son ejecutoras y los segundos son los responsables de dirigir y orientar la organización con base en las políticas y estrategias aprobadas por la Asamblea.

La función de administración y gestión de las operaciones ejecutivas de la empresa de economía solidaria le corresponde al Factor Gestión, que consiste en un mecanismo técnico de toma de decisiones, a través del cual las unidades económicas responden oportunamente a las cambiantes condiciones en que operan, y coordinan de manera eficaz la actividad de todos sus componentes:

---

<sup>81</sup> Razeto, Op.cit., p. 80

*La Gestión como factor “es el poder hacer (relación social entre los que deciden y quienes ejecutan), que se manifiesta como capacidad de dirigir, ordenar y coordinar el hacer de quienes forman parte de una organización o sistema determinado, dicho poder se expresa en la toma de decisiones y se verifica cuando las personas encargadas del hacer, o sea de la ejecución de las decisiones, cumplen efectivamente las actividades que les han sido ordenadas.”*<sup>82</sup>

Es posible afirmar que se trata de un factor fundamentalmente humano, de una realidad social y subjetiva; más en concreto, de una relación entre sujetos que toman decisiones y que ejecutan lo decidido de este modo; estas relaciones se estructuran de distinta manera y dan lugar a diversas formas constitutivas del factor gestión, que se muestra así como un factor subordinado.

Es posible tener una situación en la que las mismas personas que toman las decisiones son quienes las ejecutan, en las cooperativas de trabajo asociado, principalmente, pero en las otras formas solidarias también debe darse este asunto, asociando a los empleados o “colaboradores”, en cuyo caso la gestión y la ejecución se constituyen como funciones separadas en el tiempo pero no socialmente. Sin embargo, cuando el poder y el hacer están separados en su totalidad en personas o grupos distintos, de manera que unos están en condiciones de exigir que otros cumplan con su voluntad y decisión, se está en presencia de una relación de dominio: “...En esta relación, lo que se establece es una línea de mando y ejecución, una distribución vertical del poder y del hacer, que distinguiendo siempre a los integrantes de la organización en dirigentes y dirigidos, los coloca en una escala en que los eslabones intermedios son dirigidos por los de arriba y dirigen a los de abajo”.<sup>83</sup>

Este tipo de gestión fundamentada en relaciones de dominio se muestra ineficiente, pues limita, impide e inhibe la contribución que todos los asociados de la organización puedan hacer a la toma de decisiones, estableciendo

---

<sup>82</sup> RAZETO MIGLIARO, Luis. Desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana de Chile, 2000. p. 601

<sup>83</sup> *Ibíd.*, p. 163

barreras para que las personas y los grupos desplieguen, en sí, las capacidades necesarias para una conveniente gestión.

Desafortunadamente se puede observar en algunas organizaciones empresariales de economía solidaria de gran tamaño, una muy marcada separación entre dirigentes y dirigidos, donde el poder se encuentra concentrado en muy pocas personas, mientras que el hacer está en manos de una mayoría que no posee las atribuciones necesarias para una adecuada toma de decisiones, de manera tal que esas cualidades y competencias requeridas para ejercer la gestión, no son desarrolladas sino por pocas personas, circunstancia esta que conlleva a lo que Razeto denomina como el subdesarrollo del factor gestión con relación a sus potencialidades. Este subdesarrollo del factor se ve reflejado en el escaso número de personas y porcentaje de la población que lo posee o lo personifica; de otro lado *“los sistemas y modos de ejercicio de la gestión se han venido uniformando; por último, han desaparecido o reducido a márgenes insignificantes ciertos sistemas y modos de gestión que contribuyen a la diversificación del factor, como son la autogestión, la cogestión, la gestión participativa”*.<sup>84</sup>

Lo anterior desemboca en un grave problema, y es que como sucede hoy en día con las sociedades anónimas (S. A.), en las cuales la propiedad y la dirección están separadas, quienes tienen el hacer (los directivos), toman decisiones en función de sus propios intereses y en contravía de quienes ostentan el poder (propietarios). En las organizaciones empresariales de carácter solidario, este problema no tendría que presentarse en la medida en que los propietarios (el poder) serían a su vez los directivos (hacer). Sin embargo hoy día, al parecer, el hacer toma decisiones defendiendo sus propios intereses, y no actuando en función del bienestar general de los asociados, el *poder*.

---

<sup>84</sup> RAZETO MIGLIARO, Luis. Empresas de Trabajadores y Economía de Mercado. Santiago de Chile: Ediciones PET, 1994. p. 230

Esto es desafortunado, entre otras cosas, porque la organización se queda sin los aportes de conocimientos e información que puedan tener aquellos asociados que están en contacto directo con las operaciones y las circunstancias sobre las que tratan las decisiones que se requieren tomar.

Sería posible afirmar que en la situación descrita anteriormente, para el caso de una cooperativa de trabajo asociado, la categoría organizadora (el Trabajo), está siendo suplantada por un factor que debería estar subordinado (la Gestión), en cuyo caso los objetivos del factor se superponen a los objetivos de toda la organización, maximizando la gestión en lugar del trabajo. Esto genera unas graves distorsiones en el modo en que se configura el factor gestión. El problema se ubica en el *gerencialismo*, o el burocratismo, es decir, la formación de grupos de dirección cuya legitimidad se asienta en una real o pretendida posesión de ciertas competencias técnicas y de eficiencia organizativa.

Al parecer, las características propias del ejercicio de la gestión que ameritan cierto conocimiento del proceso administrativo en relación con el manejo de los aspectos técnicos y funcionales de los factores productivos, hacen que aquellos individuos que ejercen la gestión se coloquen en posición jerárquica respecto a los mismos trabajadores socios y dueños de la empresa.

En este punto habría que hacer una aclaración que permita diferenciar dos situaciones: la separación entre el poder o autoridad de la empresa (que corresponde a la categoría organizadora) y el ejercicio de la gestión y de la función de administración (que es ejercida por los aportadores del factor gestión).

Ahondando un poco en lo anterior y tratando de resolver las preguntas sobre cómo se manifiesta el poder y cómo se toman las decisiones al interior de las organizaciones empresariales de carácter solidario, se parte del hecho que de acuerdo con la normatividad que rige la economía solidaria, la orientación, la dirección, la administración y el control de las empresas solidarias están a

cargo de la Asamblea General, de un órgano permanente de dirección, del Representante Legal y de la Junta de Vigilancia.

Es decir, la Asamblea General es el órgano máximo y soberano de la organización empresarial de economía solidaria, se encarga de tomar las decisiones que tienen que ver con el objeto social propio de la empresa, y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos. Por lo demás, en el proceso democrático de la Asamblea de las empresas de economía solidaria se aplica el principio de la democracia solidaria: a cada asociado corresponde un solo voto.

El órgano permanente de dirección es el Consejo de Administración, exclusivo responsable de la misma. Sus integrantes son elegidos por la Asamblea General. Éstos son los que dirigen la marcha administrativa de la empresa de acuerdo con la ley, el estatuto y las decisiones de la Asamblea General. Siendo el Consejo depositario de la gestión solidaria, sus tareas tienen que ver con todo el proceso administrativo, es decir, con las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.

La Gerencia, que es la encargada de desplegar el factor gestión, toma las decisiones respecto de los asuntos de funcionamiento operativo y coyuntural, aquellos del manejo cotidiano de toda la organización.

Por último, el control social está en manos de la Junta de Vigilancia, que se encarga de velar porque el propósito, el objeto social, las actividades y los servicios de la empresa de economía solidaria correspondan con los deseos y los intereses de la base social y con la estructura de participación y la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior y a manera de resumen, se puede decir que la Asamblea General, como autoridad máxima, toma decisiones sobre la orientación de la empresa, en especial, la determinación conjunta de un objetivo deseado y el establecimiento de un tiempo lograrlo; que el Consejo de Administración, en uso de sus funciones, se encarga de la planeación, la organización, la dirección y el control, cosa que incluye la disposición eficiente de los recursos y factores económicos con que se cuenta, para alcanzar aquello que se ha planeado; la Gerencia de la ejecución, es decir, de la aplicación directa de todo lo que se ha organizado con el fin de cumplir el objetivo propuesto, y que a la Junta de Vigilancia corresponde el control social, esto es, la relación ordenada que se lleva a cabo para corroborar que lo que se organizó y se está ejecutando, corresponde a la real satisfacción de lo planeado y de sus expectativas.

Resulta algo incomprensible entonces, el por qué si en el ejercicio del poder la autoridad y la toma de decisiones en las empresas de economía solidaria está establecida por la ley y por unos estatutos, se presentan en la práctica tantas dificultades; pareciera que no hay suficiente claridad sobre el objetivo social, la racionalidad económica y las lógicas operacionales particulares, y simplemente se trata de analizar el factor gestión de la misma manera que se hace en las empresas privadas y públicas.



### **CAPÍTULO 3. LA GESTIÓN COMO FACTOR COMBINADOR EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

Solidaridad es la disminución de la soledad del individuo (Peter Hofstätter).

#### **3.1 BREVE CONCEPTUALIZACIÓN DEL FACTOR GESTIÓN**

Desde la Teoría Económica Comprensiva, fundamento y referente teórico del presente trabajo, se define de modo resumido al Factor Gestión como un *poder-hacer*, esto es, como ese específico poder o influencia que se manifiesta en la capacidad de dirigir, ordenar y coordinar el hacer y la actividad de quienes forman parte de una organización; o, desde otro punto de vista, como esa potencia capaz de movilizar a los demás en pro de una tarea determinada. Al decir de Razeto, dicho poder *“se expresa en la toma de decisiones, se verifica sólo cuando las personas encargadas de la ejecución de las decisiones cumplen efectivamente las actividades que les han sido ordenadas”*.<sup>85</sup>

Como podrá notarse, este es un factor esencialmente humano, manifestado en una relación entre individuos que, a la vez que toman decisiones, ejecutan lo decidido. El Factor Gestión presenta particularidades distintas a las de los otros, porque se trata de un factor humano y no de uno objetivado, como lo son los Medios Materiales y el Financiamiento; esta realidad hace que su relación con los factores Laboral y C, y, en alguna medida, con el Factor Tecnología, sea más bien compleja, pues estará mediada siempre por el contexto político, social, económico y cultural en que se desarrolla cada uno de ellos.

Además, por las características propias del ejercicio de la gestión, que es en sentido técnico una función coordinadora, organizadora y directiva de la operación de los otros cinco factores (Financiamiento, Medios Materiales,

---

<sup>85</sup> RAZETO MIGLIARO, Luis. Desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo. Op.cit., p. 601.

Tecnología, Laboral y C), el Factor Gestión se manifiesta como un elemento combinador, siendo ésta precisamente la tarea, la actividad y la función que le corresponde desplegar, y que cumple en el instante mismo en que de modo efectivo toma decisiones sobre la combinación en que han de operar los demás factores productivos. Por lo demás, este trabajo denomina función combinadora a aquella actuación propia y particular del Factor Gestión que determina y une a los factores productivos presentes en la unidad económica, conformando así esa totalidad estructurada de la que hablan Razeto y la Teoría Económica Comprensiva cuando definen el término empresa.

Por último, queda plantear que la actuación del Factor Gestión se desarrolla en una empresa particular, asumida ésta como una *“realidad compleja [donde] se combinan siempre elementos económicos, técnicos, sociales, jurídicos, políticos y culturales, constituyendo en su conjunto una totalidad estructurada”*<sup>86</sup>. Ahora, para el objeto de este trabajo, se considerarán especialmente esos elementos *económicos y técnicos* relacionados directamente con la función del Factor Gestión y, al final del capítulo, se presentará una propuesta de definición o de acercamiento a la esencia de dichos elementos.

### **3.2. EL FACTOR GESTIÓN EN LAS EMPRESAS SOLIDARIAS**

De acuerdo con la anterior conceptualización y contextualización, se busca conocer y comprender la configuración y los procesos mediante los cuales se desarrolla y actualiza la naturaleza del Factor Gestión en las organizaciones empresariales de economía solidaria (Cooperativas, Asociaciones Mutuales y Fondos de Empleados)<sup>87</sup>, esto se busca, en primera instancia, a partir de la

---

<sup>86</sup> BETANCUR, Leonel. Glosario. [En línea] [www.economiasolidaria.net/glosario](http://www.economiasolidaria.net/glosario). [citado en 21 de abril de 2010]

<sup>87</sup> Las organizaciones empresariales de carácter solidario en las cuales se hizo el trabajo de campo fueron la Cooperativa de Hospitales de Antioquia –COHAN–, la Cooperativa Recuperar, la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud –ECOSESA–, la Cooperativa Forjar, la Cooperativa de Empleados de El Colombiano –CODELCO–, la Asociación Mutual El Socorro, la Asociación Mutual Compartir, y el Fondo de Empleados de Bancolombia. En ellas

identificación y descripción de los órganos de decisión y las instancias de administración de estas organizaciones; en segundo lugar, por intermedio del reconocimiento de la forma en que este factor cumple su función combinadora, de acuerdo con la racionalidad económica y la lógica operacional propia de la economía solidaria y, por último, estableciendo quiénes son y cómo se relacionan los sujetos del Factor Gestión en las organizaciones escogidas.

La mayoría de organizaciones empresariales de economía solidaria base de este trabajo tienen sede principal en la Ciudad de Medellín y el Sur del Valle de Aburrá. Algunas de ellas se han expandido a otros municipios de Antioquia y a otras ciudades de Colombia. En cuanto a su qué-hacer, están dedicadas a diversas actividades económicas, todas en el sector terciario, ofreciendo servicios financieros (ahorro, crédito y microcrédito), servicios de salud (medicina general y especializada, laboratorio, odontología y suministro de equipos e insumos médicos para hospitales), servicios de protección exequial, servicios de educación y extensión, y servicios especializados de aseo y cuidado del medio ambiente. Su origen es diverso, aunque tienen en común la necesidad de crear una organización de carácter solidario, que tratara de resolver los problemas de algunas comunidades y grupos de personas que no eran atendidos de manera adecuada por los sectores regulado y de intercambio.

También es importante anotar que, en muchos casos, la conformación de estas empresas es autónoma, queriendo esto decir que proviene de la voluntad de personas que se reúnen y, en la práctica, tratan de satisfacer necesidades sentidas; en otras, obedece a los lineamientos políticos de organizaciones sindicales y, en algunas más, es producto de la normatividad emanada de políticas públicas que, por diversas razones, casi ha empujado a los trabajadores y a las comunidades a buscarse maneras alternativas de subsistencia y de trabajo, apelando a sus propios recursos y creatividad.

---

se entrevistó a las personas que encarnan el Factor Gestión: gerentes y miembros del Consejo de Administración.

Como referente fáctico de este trabajo, se escogieron casos de las manifestaciones empresariales reconocidas por el marco jurídico que las rige; para contextualizar el análisis del factor gestión en las empresas solidarias, se expone a continuación una descripción crítica de cada una de estas formas de organización.

### 3.2.1 La Asociación Mutual

Las asociaciones mutuales que hacen parte de este trabajo, son un claro ejemplo de organización autónoma. De acuerdo con Gonzalo Pérez Valencia, experto en el tema, las mutuales nacen a mediados del siglo XIX como un proyecto social y político; surgidas algunas al influjo de las *sociedades democráticas* de la época<sup>88</sup>, y otras más desde el lado de las *sociedades populares* –encargadas éstas de “rescatar a los artesanos y trabajadores de las garras liberales”– su objetivo era acudir a la solidaridad y a la ayuda mutua para garantizar entre sus miembros, en caso de necesidad, el gasto de las exequias, la ayuda en caso de enfermedad o el apoyo a quienes eran perseguidos por cuestiones políticas, o que estuvieran encarcelados o en condición de exilio.

Después, continúa Pérez, fue la Iglesia Católica la que impulsó las mutuales al interior de grupos de trabajadores y comunidades barriales –bajo una concepción de asistencia y caridad– para “*enterrar muertos*” y acompañar enfermos; esta idea tenía que ver con la necesidad de repeler las

---

<sup>88</sup> Según Gonzalo Pérez Valencia, el Mutualismo ha estado involucrado desde mediados del siglo XIX en la historia del país, como un tipo de organización social y modelo económico y empresarial. Por lo demás, las “*sociedades democráticas*” –aún estudiadas de modo insuficiente–, entre otras circunstancias, fueron una de las primeras formas organizativas y reivindicativas del país; agrupando a un buen segmento del artesanado colombiano, estas sociedades iniciaron una cierta defensa de la producción nacional –por oposición a la implantación del librecambio en la época– y, quizá por coincidencia histórica, jugaron también un papel importante en la difusión del entonces naciente Partido Liberal.

manifestaciones liberales y socialistas que por entonces amenazaban al Estado y al poder del clero.

Por último, el Mutualismo pasa a ser parte de la economía solidaria, junto con el Cooperativismo, luego de que estos dos movimientos desarrollaron en sus discursos y en sus prácticas propuestas para ser incluidos como parte importante de la economía colombiana.

Ocurridas estas transformaciones, el Mutualismo sigue vivo como proyecto político, económico, social y cultural, y un ejemplo de esto son las asociaciones mutuales de las cuales se obtuvo información para este trabajo.

Con un promedio de existencia de treinta y cinco años y unos cinco mil asociados, estas organizaciones dan muestra de sostenibilidad económica y evidencian este proceso de transformación anotado con anterioridad. El objetivo de su creación era el de enterrar muertos, y su base social era y sigue siendo la franja de población con escasos recursos monetarios. Luego, y por efecto de circunstancias económicas difíciles, han incorporado actividades de ahorro, crédito y microcrédito, atendiendo a este segmento de población pobre en la Ciudad de Medellín.

*(...) nosotros ayudamos a que la muerte no le arruine la vida a una persona. La clase alta no ve por qué tener la previsión exequial asegurada (porque tiene sus ahorros), las clases medias casi tampoco, pero para el pobre, el tener la previsión exequial es indispensable, porque se le muere una persona y tiene que acudir a la ponchera o tiene que quedar endeudado y (...) fuera de eso, hay una especulación muy grande sobre ese mercado en general, porque los funerarios tienen que sacar rentabilidad.<sup>89</sup>*

Estas organizaciones son y siguen lideradas y dirigidas por las mismas personas que impulsaron su creación, quienes a su vez venían de gestionar otras mutuales; es posible notar un fuerte personalismo en éstas, tanto que llegan a ser reconocidas más por el nombre de sus fundadores que por la

---

<sup>89</sup> ENTREVISTA con Azucena Vélez Restrepo, Gerente de la Asociación Mutual Compartir. Medellín, 24 de febrero de 2009.

propia razón social. También, sus asociados son personas que llevan mucho tiempo en estas organizaciones; son, de alguna manera, fieles a las mismas, a pesar de que también se manifiesta una cierta movilidad producto de situaciones económicas y sociales difíciles. Retomando lo dicho frente a los promotores y fundadores de muchas mutuales en la ciudad, es también característico en estas organizaciones lo siguiente: las funciones que en términos convencionales y formales ejerce la Gerencia al interior de una empresa, en la Mutua son asumidas por la persona que coordina las actividades de la Junta Directiva –Presidencia, como se denomina al cargo en las mutuales visitadas–; en otras palabras, y hecho constatado a simple vista, la Asociación Mutua no cuenta dentro de su sencilla estructura operativa el cargo de Gerencia.

De allí lo que bien manifestó el entrevistado Leonel Betancur, al expresar que la Mutua, a partir de su característico servicio exequial, presenta entre su base social un fuerte arraigo cultural que no cuenta ninguna otra forma solidaria existente. Y es que estando *lo cultural* más referido a lo espiritual que a lo material (y lo espiritual más cercano al complejo momento de la muerte), es esa presencia de la Mutua justo en este momento tan complicado de la vida de cualquier persona, lo que le procura y granjea un afecto y un sentido de agradecimiento entre sus Asociados, afecto que no logran equiparar servicios tales como los de crédito, empleo, recreación o educación, entre otros.

Y es que de entre las formas jurídicas analizadas (Cooperativa de Trabajo Asociado, Fondo de Empleados, Administración Pública Cooperativa –multiactiva– y Cooperativa de Ahorro y Crédito), resalta la manera como hace presencia el factor gestión en las Mutuales, caracterizado por proceder con una cierta sencillez, reflejo y producto a su vez del escaso conocimiento administrativo por parte de sus estructuras directivas. Tal sencillez administrativa no es otra cosa que una cierta manera incipiente de tomar decisiones, decisiones en algo desprovistas de las técnicas administrativas convencionales.

Producto de lo anterior, la Mutual puede reflejar o mostrar el funcionamiento más hábil y liviano de las empresas estudiadas; frente a la Mutual bien puede estarse ante a una organización empresarial en extremo simple. Es también una forma antigua de administración –una que se ha preocupado muy poco por desarrollar o actualizar la forma interna de la gestión directiva o empresarial–, conserva una estructura decisional tan elemental que no le permite considerar decisiones de largo plazo o futuristas, cosa que la mantiene ligada casi que sólo al día a día de su actividad empresarial más representativa: las exequias de sus personas asociadas.

El ámbito reducido de las decisiones elementales –y la espontaneidad– que esta figura solidaria requiere, posibilita una flexibilidad operativa única al interior de la economía solidaria, a la vez que exhibe quizá el más comprensible operar económico de los observados; en sentido similar, la simpleza jurídica de una Asociación Mutual queda demostrada en el siguiente dato:

*De las Mutuales existentes en el Departamento de Antioquia, y muchas de las cuales en promedio sobrepasan los cincuenta años de haber sido fundadas, más de la mitad de las mismas nunca se ha hecho registrar ante el Estado en aras de solicitar reconocimiento jurídico alguno. En idéntico sentido, tampoco han representado las Mutuales un problema para ningún tipo local o más amplio de gobierno: no se tiene mayor registro de defraudación o de líos jurídicos por parte de esta estructura empresarial solidaria<sup>90</sup>.*

Acorde con todo lo dicho, igual se hace necesario destacar otra de las bondades observadas en esta aproximación a la Mutual: exhibe la relación más directa entre el Factor Gestión y las personas asociadas (*Categoría Organizadora*, en términos de la Teoría Económica Comprensiva); más aún, tal relación es directa e inmediata: sin excepción, todas las personas vinculadas de una o de otra manera con una Mutual, identifican, conocen y tratan de modo personal a quienes la administran y gestionan.

---

<sup>90</sup> ENTREVISTA con Leonel Betancur, Profesor de la Maestría Virtual en economía solidaria y desarrollo sustentable. Medellín, 26 de febrero de 2010.

Para finalizar, todavía una mención de un aspecto muy particular de este tipo de auténtica empresa solidaria, en el que no se profundiza ahora por no constituir el objeto del presente trabajo, pero sobre el cual, el entrevistado, recomienda seguir investigando:

*La figura que hoy la Ciudad de Medellín conoce como Asociación Mutual – “sociedad enterradora” al decir popular– es el ejemplo vivo de un estilo administrativo que apenas si se ha alterado en el tiempo. Todo lo más, la Administración es una ciencia que cuenta escasos cien años de trayectoria formal establecida y, visitar una Mutual, es adentrarse hoy, quizá del modo más genuino posible, en esos cien años de historia<sup>91</sup>.*

### **3.2.2 La Cooperativa de Trabajo Asociado**

Originalmente, y bajo el contexto jurídico de la Ley 134 de 1931, lo que hoy se conoce como CTA, fue definido de otra manera: como Cooperativas de Producción, Cooperativas de Construcción y trabajo y Cooperativas de profesionales, artesanos y obreros, cuya naturaleza empresarial asociativa remite, por un lado, a ser emprendidas por el factor económico trabajo, y por lo mismo, a una propiedad cooperativa, y al ejercicio de acciones productivas autónomas y autogestionarias (Artículo 30, incisos 1º al 8º).

Las leyes posteriores mantuvieron sólo la denominación de Cooperativas de Producción, y finalmente, la Ley 079 de 1988, modificó el nombre, e impuso la utilización del nombre de cooperativas de trabajo asociado, pero conservó en la definición y reglamentación, el elemento fundamental de la naturaleza de estas empresas solidarias: ser fundadas por los poseedores del factor trabajo, de manera autónoma, y en función de auto-dirigir y auto-gestionar los procesos productivos correspondientes y concordantes con las vocaciones y profesiones productivas de sus asociados.

Ahora bien, por causas originadas en la dinámica histórica del movimiento solidario nacional (pero también de otros países), el desarrollo y el fomento de

---

<sup>91</sup> ENTREVISTA con Leonel Betancur, Profesor de la Maestría Virtual en economía solidaria y desarrollo humano. Medellín, 26 de febrero de 2010.



las CTAs ha devenido en una especie de deformación orgánica y estructural, que en última instancia ha generado que este tipo de organización, en un elevado porcentaje de las unidades productivas que se crean, no se origine en la voluntad de unas personas para unirse de manera autónoma y resolver así sus problemas de trabajo; nacen, más bien, como producto de la iniciativa, o del Estado, cuando inicia el proceso de reducción de su tamaño y de su incidencia en la economía, o de los empresarios privados de las empresas de capital, cuando asumen la re-ingeniería como una estrategia para consolidar y avanzar en los mercados y en los circuitos económicos de intercambios, y en ese sentido “focalizan” las actividades económicas de sus empresas en lo esencial, y “cooperativizan”, mediante CTAs, aquellas actividades marginales y complementarias, inherentes al proceso productivo que realizan.

La presencia de esta clara desviación de la naturaleza del trabajo asociado cooperativo, ha contado con la permisividad del Estado, pues aunque existen leyes, decretos, resoluciones y otros mandatos jurídicos, que tienden a garantizar que la práctica del trabajo asociativo y cooperativo sea coherente con los elementos teóricos, ideológicos y doctrinarios que le son propios a las organizaciones empresariales de solidaridad y trabajo, las instancias responsables de la vigilancia y control de las CTAs, no cumplen a cabalidad sus deberes y responsabilidades, y han dejado llegar el problema de estas entidades solidarias hasta niveles catastróficos para el movimiento solidario en general, y para el proyecto de trabajo asociado cooperativo en particular.

Veamos un caso que ilustra la anterior aseveración sobre cómo se ha venido dando la presencia de las CTAs en el país: finalizando la década del 90, a raíz de los cambios en el modelo de desarrollo económico colombiano y a la luz del programa de ajuste estructural *sugerido* por el Fondo Monetario Internacional, que involucraba un proceso de ajuste fiscal y modernización del Estado, la administración pública del Departamento de Antioquia, entre otras medidas, suprimió los Centros de Formación de Recurso Humano en Salud –entre otras, una suerte de escuelas de enfermería–. Un grupo de enfermeras que trabajaba

allí, inició las gestiones para conformar una empresa que permitiera la continuidad de esta actividad formativa y garantizara el trabajo; la figura jurídica por la que optó el grupo fue la de una Cooperativa de trabajo asociado.

*(...) nosotras surgimos a partir de un proceso de reinención del gobierno departamental por las políticas neoliberales de privatización y de disminución del Estado, y de tirarle la responsabilidad a los particulares; salimos de la Gobernación de Antioquia (...) nuestro gobernador dijo «salgan a bailar solas que ustedes son capaces de bailar solas»; nos dimos a la tarea de bailar solas, sabiendo que nos tocaba –al privatizar esos servicios–».<sup>92</sup>*

Hoy esta organización, con sedes en Apartadó y Medellín, cuenta con veintiocho asociadas y nuevamente, por intermedio de una intervención del Estado, tiene que cambiar su razón social, pues de acuerdo con el Decreto 4588 de 2006,

*Las Cooperativas de Trabajo Asociado cuya actividad sea la prestación de servicios a los sectores de salud, transporte, vigilancia y seguridad privada y educación, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad; en consecuencia, las cooperativas que actualmente prestan estos servicios en concurrencia con otro u otros, deberán desmontarlos, especializarse y registrarse en la respectiva superintendencia o entidad que regula la actividad.<sup>93</sup>*

Esto significa que después de años de estar establecida y en funcionamiento, de que instituciones como el DANSOCIAL –Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria–, la Confederación Colombiana de Cooperativas –CONFECOOP– y la sociedad misma la reconocen como una auténtica cooperativa de trabajo asociado, no le es posible seguir conservando esta figura jurídica.

*...con mucho dolor, otra vez nos volvió a pasar, y este dolor ya es de rabia: tuvimos que partir nuestra cooperativa en dos y desmontar el servicio educativo e irnos para una Corporación, y no acabamos la cooperativa de una vez, porque la Corporación nace “en pelota”. Entonces ¿quién es la Corporación Educativa? Nadie. ¿con quién vas a contratar? ¿quién sos vos? ¿Una figura jurídica diferente?, entonces nadie te conoce, esa es una amenaza grandísima (...). Sin*

---

<sup>92</sup> ENTREVISTA con Gloria María Sierra, Gerente de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

<sup>93</sup> Decreto 4588, parágrafo del Artículo 5, del Ministerio de la Protección Social, por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado.

*embargo, pensamos que muchas de las cosas que aprendimos y el camino que recorrimos como Cooperativa de Trabajo Asociado es viable, y ya estamos de alguna manera un poco empapadas de eso, algo nos afectaría y es una forma de trabajo que lo hacemos en otra cosa que no sea una Cooperativa de Trabajo Asociado, pero en este momentito no es posible en el país ese tipo de Cooperativa de Trabajo Asociado sino las que hacen intermediación laboral.<sup>94</sup>*

Otro ejemplo, aunque no tan agresivo, de intervención del Estado en la creación y sobre todo en la transformación de una organización de carácter solidario, es el de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar, que presta servicio especializado de aseo a empresas y que ahora cuenta con más de 25 años de funcionamiento. Surge como respuesta al doble problema del antiguo botadero de basuras a cielo abierto de Moravia, en Medellín; en primer lugar era un foco de contaminación ambiental y, en segundo lugar, era un problema social, pues muchas familias subsistían del incipiente reciclaje de las basuras entonces depositadas en ese sitio.

La solución de esta dificultad provino del gobierno municipal, de la empresa privada y de los recicladores, cuando decidieron conformar una pre-cooperativa que, al mismo tiempo que se dedicara al reciclaje, se convirtiera en una fuente de empleo para personas de estratos bajos. Ésta, luego, se transformó en una cooperativa, y hoy tiene sedes en Medellín y Bogotá, además de contratos en Cali, Pereira, Barrancabermeja, Manizales, Barranquilla y otras zonas de la Costa Atlántica, y cuenta con más de 2500 asociados.

A esta organización también le tocó acomodarse a la legislación emanada del Decreto 4588 de 2006. Nació como Pre-cooperativa y luego se convirtió en una Cooperativa Integral; con el Decreto en mención, se hicieron unas anotaciones muy claras acerca de cuáles cooperativas pueden tener empleados y cuáles deben tener sólo trabajadores asociados. Como esta Cooperativa tenía un grupo de empleados, se tomó la decisión de convertirlos en asociados.

---

<sup>94</sup> ENTREVISTA con Gloria María Sierra, Gerente de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

*(...) nosotros éramos un grupo de empleados, por el orden más o menos de las 110 personas, y nos propusieron o cambiarnos a asociados o simplemente nos indemnizaban y nos pagaban la liquidación de acuerdo al tiempo que nosotros llevábamos. De las ciento diez personas, decidimos quedarnos como asociadas mas o menos por el orden de las cien, que es un número bastante representativo; es decir, o las personas cogían buena plata o creían en esto del trabajo asociado y continuaban en estas cualidades de trabajo.*<sup>95</sup>

### **3.2.3 La Cooperativa Multiactiva**

Otra modalidad empresarial solidaria que sirvió de referente para el trabajo fue la Administración Pública Cooperativa, figura jurídica creada por la Ley 079 de 1988. Para el análisis se seleccionó el caso de una empresa bastante representativa, constituido en su momento a instancias de la intervención del Estado, y empresa que desarrolla actividades en el sector de la salud, suministrando insumos y equipos médicos a los hospitales.

La Cooperativa de Hospitales de Antioquia, –COHAN–, fue creada en 1983 por Ordenanza de la Asamblea Departamental de Antioquia a iniciativa de la Dirección Seccional de Salud, con el objetivo de promover el desarrollo de los hospitales, bajo la figura jurídica de una Administración Pública Cooperativa, pues sus asociados son las Empresas Sociales del Estado – ESE–, los hospitales municipales o la Dirección Seccional de Salud.

COHAN, la Cooperativa de Hospitales de Antioquia, inició operación con 28 hospitales del departamento; ahora es una cooperativa multiactiva que se permite desarrollar diversas actividades; cuenta con 150 hospitales asociados de primer, segundo y tercer nivel, no sólo de Antioquia sino de otros departamentos, y realiza su función mediante la compra masiva de medicamentos y material médico quirúrgico que luego vende a los hospitales a un mejor precio que el del mercado detallista. En ese sentido, la

---

<sup>95</sup> ENTREVISTA con José Fernando Jaramillo, Director de Gestión Humana en RECUPERAR. Itagüí. 16 de febrero de 2009.

Cooperativa se convierte en una reguladora de precios de los suministros para sus entes asociados.

Esta Cooperativa nace con una gran dependencia de una instancia estatal de carácter regional como lo es la Dirección Seccional de Salud; sin embargo, ésta última se retira del Consejo de Administración –aunque sigue siendo asociada– y la Cooperativa aumenta su autonomía. Bueno es también decirlo, COHAN se ha visto beneficiada por la Ley 100 de 1993, pues le entregó autonomía financiera y administrativa a los hospitales, los que ahora pueden tomar decisiones propias acerca de sus compras; incluso, en este caso, la misma Ley prioriza las adquisiciones de los hospitales a través de las cooperativas.

*En esa época, el Sistema Nacional de Salud era centralizado. Todo lo tenía que servir la Dirección Seccional: ella compraba y enviaba; en los hospitales no había esquemas administrativos, sólo había un médico director que a la vez hacía asistencia, y simplemente la Dirección Seccional lo nombraba Directo. ¿Para qué lo nombraba?, para llenar unos formatos que enviaba la misma Dirección Seccional y pedir la nómina, los suministros y los equipos. Los gerentes eran muy astutos y llenaban los datos inflados, para que les llegara más plata y les fueran quedando insumos que luego quedaban abandonados en la bodega del hospital. En vista de eso, el doctor Luis Carlos Ochoa, en ese entonces Secretario de Salud, vio que el sistema era ineficiente y que estaba colapsado; cada vez los hospitales pedían más; mientras más déficit mostraban al final del año, más les mandaba la Dirección Seccional. Eso era una bola de nieve. Ahí fue donde se pensó en conformar la Cooperativa para empezar a formar empresarios, y que desde la Cooperativa se les llevara capacitación y concientización, y que hubiera unos criterios diferentes de administración de los hospitales. Así se conformó la Cooperativa; con ese objetivo se conformó.<sup>96</sup>*

### **3.2.4 La Cooperativa de Ahorro y Crédito**

Otras de las experiencias cooperativas que se ha tomado en cuenta en este trabajo, es la Cooperativa de ahorro y crédito, quizá con las cooperativas de consumo, la propuesta más antigua y original del movimiento solidario en toda su historia.

---

<sup>96</sup> ENTREVISTA con Marta Cecilia Ramírez, Gerente, Cooperativa de Hospitales de Antioquia, COHAN. Medellín, 24 de noviembre de 2008.

Dentro de esta modalidad empresarial, se seleccionaron como fuente de información, dos entidades solidarias: FORJAR CAJA COOPERATIVA, y CODELCO.

FORJAR CAJA COOPERATIVA, que tuvo su origen en el movimiento sindical; fue creada en 1963 por un grupo de obreros de la empresa siderúrgica Simesa, siguiendo orientaciones, tanto del sindicato de trabajadores de esa empresa, como de los movimientos de izquierda de ese entonces.

Aunque las cooperativas en Colombia se impulsaron inicialmente a partir de las directrices de la Iglesia Católica, es necesario recordar que luego los partidos de izquierda –sobre todo el Partido Socialista de los Trabajadores y el Partido Comunista–, por intermedio de los sindicatos donde tenían influencia, empezaron a promover la creación de cooperativas enfocadas a solucionar el problema del consumo básico, donde se sostenían almacenes para que los trabajadores compraran los bienes necesarios para su subsistencia, y la cooperativa se los podía entregar a crédito. En un principio, esta modalidad funcionó bien, pero poco a poco estas cooperativas empezaron a cambiar de actividad y se dedicaron a prestar dinero, es decir, a captar recursos y prestar dinero en vez de entregar bienes de subsistencia.

Esta Cooperativa tenía una característica muy especial: era cerrada, esto es, sólo aceptaba como asociados a los trabajadores de Simesa, lo que hacía que la operación de captar recursos fuera relativamente fácil y barata; además de lo anterior, su sede estaba aledaña, afuera de las instalaciones de la empresa. Con los vaivenes del mercado laboral colombiano, que por un lado impulsaba la flexibilidad laboral y eliminaba la estabilidad y los contratos a término indefinido, y del otro promovía los procesos de internacionalización de la economía y su política de apertura económica, afectando de modo negativo a muchos sectores productivos –entre ellos al metalmecánico–, hubo un momento en el cual el número de trabajadores no alcanzaba al mínimo legal

necesario para conformar una cooperativa. Se toma entonces la decisión de abrir la Cooperativa a otro tipo de trabajadores, sobre todo a los del sector público.

Esta apertura de la Cooperativa FORJAR (antes COOTRASIMESA) significó un cambio en las relaciones con los asociados, pues para mantener niveles de riesgo bajo, los mecanismos de acceso al crédito y el cobro serán en lo sucesivo similares a los de la banca tradicional:

*...las cooperativas adolecen de una relación directa con el asociado, porque las personas aprendieron el Cooperativismo no como solidaridad sino como servicio, entonces son asociados muy infieles, se mantienen de cooperativa en cooperativa y tienen hasta dos y tres cooperativas. Se mueven de aquí para allá y de allá para acá; aparece una gran inestabilidad del asociado, eso es lo que matiza la administración cooperativa, porque se empezó a manejar al asociado como un cliente, porque el asociado se mueve simplemente por tasas; si me cobran menos voy, o si me pagan más, llevo los ahorros.<sup>97</sup>*

La otra cooperativa de ahorro y crédito analizada tiene un origen distinto. Se podría decir que este proceso de conformación fue liderado por los patrones más que por los obreros, sin embargo es una organización de carácter cerrado, como lo era aquella liderada por los sindicatos.

CODELCO nació hace 55 años con el objeto de ofrecerle servicios de ahorro y crédito a los trabajadores de la empresa El Colombiano y a su grupo familiar; hoy cuenta con seiscientos asociados. Es posible decir que la autonomía de esta Cooperativa es limitada: tiene una gran dependencia de algunos recursos que le ofrece la empresa que le dio origen, de hecho su sede funciona al interior de las instalaciones de aquella y, de alguna manera, ello le ayuda a reducir costos de arriendo, comunicaciones y mantenimiento de software, entre otras circunstancias.

*...como el nicho de mercado de nosotros es pequeño, los procesos no son tan rápidos como en una que tenga un número de asociados muy grande, básicamente porque el recurso económico no nos permite desarrollar muchas*

---

<sup>97</sup> ENTREVISTA con Álvaro Correa, Director Financiero de la Cooperativa Forjar. Medellín, 08 de octubre de 2008.

*cosas, aunque somos afortunados porque estamos al interior de la empresa, lo que nos subsidia una gran parte de la administración, además nos acompaña en todo, esa es la ventaja.*<sup>98</sup>

### **3.2.5 El Fondo de Empleados**

De acuerdo con la Ley 454 de 1998, los Fondos de Empleados son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, con un número de asociados y capital variable e ilimitado, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados. Dentro de su objeto social deben realizar una actividad socioeconómica tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados, y procurar el desarrollo de obras de servicio comunitario.

El origen de los Fondos de Empleados es distinto al de las cooperativas o las mutuales por el mismo contexto histórico en que estos nacen; sin embargo, en su funcionamiento tienen mucho en común, dado que surgen como respuesta a la debilidad estructural de las economías personales y familiares del segmento laboral que se denomina empleados, y que se forma, principalmente, con aquellas mujeres y hombres que se desempeñan en los cargos de oficina de las empresas, tanto del estado como del sector privado; pero igual, los Fondos de Empleados, comparten los principios y valores que fundamentan la economía solidaria como movimiento.

Las cooperativas y las mutuales vieron su nacimiento a la luz de la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, pero los Fondos de Empleados son organizaciones más recientes: sus orígenes se remontan al siglo XX, y de acuerdo con algunas investigaciones someras hechas sobre esta modalidad empresarial solidaria, sus orígenes se pueden ubicar en dos escenarios diferentes: por un lado, el concepto Fondo de Empleados, habría nacido durante el proceso de organización administrativa y financiera del Estado

---

<sup>98</sup> ENTREVISTA con Carmen Rosa Builes, Gerente de la Cooperativa Codelco. Envigado, 9 de marzo de 2009.



Colombiano, con el apoyo de la Misión Kemerer, por el otro, el concepto estaría ligado a las ya nombradas *natilleras*.

En el primer escenario, el Banco de la República –o del Estado– que funcionaba en las primeras décadas del siglo XX, tenía en su contabilidad una cuenta que se denominaba *Fondo de Empleados*: correspondía a un ahorro que hacían los funcionarios del banco, al cual se adicionaba una suma igual y suministraba por la entidad; este fondo era orientado a facilitar créditos a quienes hacían la operación de ahorrar; como la misión técnica aconsejó que dicha cuenta desapareciera de la contabilidad, se creó entonces una estructura empresarial que asumió el nombre de la cuenta: Fondo de Empleados.

En el segundo escenario, el origen de esta modalidad empresarial solidaria fueron otras empresas (del Estado y privadas), en las que a iniciativa unas veces de los jefes o patrones aparecen organizaciones de tipo informal a las que se les llamó *natilleras*, en las cuales se ahorra dinero durante todo los meses del año y éste se reparte en el mes de diciembre. Estas organizaciones refuerzan sus ingresos realizando préstamos a sus integrantes y realizando otras actividades sociales y económicas que representen alguna ganancia; los resultados de estas operaciones son sumados al ahorro para efectos de la liquidación que se hace al final de cada año; muchas de estas *natilleras* se transformaron en Fondos de Empleados y algunas en Cooperativas de ahorro y crédito. Por lo demás, muchas se mantienen en la informalidad hasta hoy, representando un movimiento financiero que mueve enormes recursos, ya no solo en grupos de empleados y trabajadores de empresas constituidas, sino de barrios, familias y comunidades.

No está demás agregar que en las empresas donde nacieron los Fondo de Empleados, eran los patrones quienes otorgaban créditos a sus trabajadores. Y esto, al convertirse de alguna manera en algo problemático, era resuelto con la idea de crear un fondo común alimentado con dinero no sólo del patrón o de la empresa, sino también con la participación de los trabajadores asalariados. Sin

ningún tipo de normatividad, al comienzo, estos fondos empezaron a funcionar como organizaciones de hecho.<sup>99</sup>

En la década del 80, a través del Decreto Ley 1481 de 1989<sup>100</sup>, el Estado colombiano reconoce a los Fondos como entidades legalmente constituidas y les entrega su característica de organización cerrada y en algo dependiente de las empresas donde se crean, al plantear que los patronos podrían colaborar en la creación o el desarrollo de los Fondos de Empleados e inspeccionar y vigilar los recursos asignados por una parte, y la cohesión que este tipo de asociación generaba.

Según la Federación Nacional de Fondos de Empleados, tal normatividad ha colocado a estas organizaciones en un lugar muy importante dentro de las otras formas asociativas sin ánimo de lucro, reconocidos a partir de la Ley 79 de 1988. Estos organismos asociativos hacen parte del sector de la Economía Solidaria, según lo señalado en el párrafo segundo del artículo sexto de la Ley 454/98.

En la actualidad, existe Fondo de Empleados en buena parte de las empresas colombianas y realizan, en general, actividades económicas como el ahorro y el crédito, aunque también han desarrollado servicios de salud, vivienda, educación, recreación y bienestar social.

---

<sup>99</sup> Los Fondos de Empleados vienen operando desde hace más de cincuenta años en el país. No contaban con una norma propia que les estableciera su reconocimiento como persona jurídica típica, que les determinara su capacidad y consagrara un régimen interno, pues estas formas asociativas integradas básicamente por los trabajadores asalariados, actuaban desde sus inicios como corporaciones basadas en lo dispuesto en el Código Civil, obteniendo en un comienzo su personería jurídica mediante resoluciones ejecutivas del Gobierno Nacional; posteriormente la obtuvieron por intermedio del Ministerio de Justicia, hasta que en el año de 1963 tal tarea se le asignó a la Superintendencia Nacional de Cooperativas –después DANCOOP y luego DANSOCIAL– su reconocimiento, inspección y vigilancia.

<sup>100</sup> Régimen jurídico mediante el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados. Representó un conjunto de normas a través de las cuales se propuso dotar a estas organizaciones de economía solidaria de un marco para que como formas asociativas de especial importancia, pudieran orientarse adecuadamente su tratamiento legal y posterior desarrollo.

El Fondo de Empleados que se toma para este trabajo, se llama Febancolombia, da cuenta de esta realidad práctica y legal, que ha sido la aparición de estas organizaciones, pues nace como una *natillera* de trabajadores –en el corazón de un gran intermediario financiero– hace casi ya cuarenta años. Su transformación en un Fondo de Empleados no fue iniciativa de los trabajadores sino de los patrones, es decir, desde su conformación, ha sido en algo dependiente de la empresa donde se creó.

*El problema de la gestión del Fondo es que es muy amarrado a las directrices de la empresa, su oficina queda en aquellas instalaciones, los teléfonos son de la empresa, ocupa la intranet de la empresa; entonces lo que la empresa diga es lo que hace el Fondo. Si fuera más independiente, que mostrara otra dinámica diferente, eso sería ideal (...) Los mismos que gobiernan la empresa son los que gobiernan el Fondo de Empleados.<sup>101</sup>*

### **3.3 LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

El ejercicio del poder, la autoridad y la toma de decisiones en las organizaciones empresariales de economía solidaria, está establecida por la Ley y plasmada en sus estatutos. Lo esencial de este proceso administrativo es que debe dar cumplimiento y satisfacción al Objeto Social propio de las empresas solidarias, pero siempre en concordancia con la racionalidad económica y la lógica operacional específica que define, identifica y acompaña el quehacer de estas organizaciones.

Esto plantea un gran reto para la dirección de las empresas solidarias, pues establece la ruptura con la concepción tradicional del pensamiento administrativo, que asume una visión universalista, y por lo mismo, tiende a plantear que existe una única manera de administrar una organización –que ha sido uno de los bastiones de la llamada la concepción clásica de la administración–.

---

<sup>101</sup> ENTREVISTA con Carlos Mario Díaz, Directivo y asociado del Fondo de Empleados de Bancolombia. Medellín, 2 de marzo de 2009.

Este planteamiento, que muestra que la gestión de las organizaciones empresariales de carácter solidario, constituye en esencia, una subversión del pensamiento clásico administrativo, permitió que en el trabajo de campo realizado, se detectara que uno de los problemas que más incide en la eficiencia y la productividad, y en desarrollo y perfeccionamiento del proyecto de la economía solidaria, es que aunque hay una normatividad (e incluso una tradición doctrinaria, y en algunos casos una teoría y técnica) que traza los derroteros del ejercicio del Poder decisorio, tanto del factor Gestión, como del proceso orgánico que lo construye, al nombrar el Consejo de Administración o la Junta Directiva (que son elegidos a su vez por la Asamblea General, máxima autoridad organizacional), el Gerente, que es la cabeza jerárquica del factor gestión, a pesar de esto, se reitera que la operacionalización de este factor ha terminado por adquirir y desarrollar comportamientos que han conducido a que investigadores como el profesor británico Peter Davis, en su libro “Administrando la diferencia cooperativa”, haga evidente la presencia determinante en la administración de las organizaciones solidarias, de una situación que él ha denominado como “Gerentocracia”, que consiste en un desempeño gerencial dominante, que se caracteriza por estar alejado de la racionalidad económica y las lógicas operacionales que son inherentes al proyecto de la economía solidaria en cualquiera de las modalidades empresariales en las se expresa.

Para el caso colombiano, en las organizaciones empresariales de economía solidaria, el Factor Gestión se configura de manera formal a partir de los mecanismos de decisión, dirección y control, establecidos por las normas legales –en lo esencial, la Ley 79 de 1988–<sup>102</sup>, que definen su estructura administrativa y que se plasman en sus estatutos.

---

<sup>102</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 79 del 23 de Diciembre de 1988, por la que se actualiza la legislación cooperativa colombiana. Bogotá: El Congreso, 1988. p 24

En este orden de ideas, el poder de decisión y ejecución de las empresas solidarias, se desenvuelve a través de una estructura compleja de gestión y administración, que se integra de la siguiente manera:

Un primer nivel (al que podríamos llamar *político*) está constituido por tres instancias de decisión: una de ellas es la Asamblea General, de asociados o delegados, en donde se decide acerca de los fines últimos de la organización y de sus políticas globales, además de evaluar los resultados y la mecánica operacional de las actividades realizadas.

Una segunda instancia es el Consejo de Administración (en las Cooperativas) o Junta Directiva (en las Asociaciones Mutuales y Fondos de Empleados), órgano de dirección y decisión administrativa que representa los intereses de la totalidad de los asociados en forma permanente y continua.

La tercera instancia es la Junta de Vigilancia (Cooperativas) o Junta de Control Social (Mutuales y Fondos), son los representantes de los asociados, que ejecutan el control estatutario en la organización, y que tienen a su cargo velar por el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la entidad.

Un segundo nivel, conformado por las instancias ejecutivas, en cabeza de la Gerencia, ejecutora de las políticas del Consejo de Administración y representante legal de la entidad; como tal, está encargada de los aspectos operacionales de la empresa. Las decisiones que se toman en este nivel son las referidas a las acciones tendientes a la transformación y combinación de los factores productivos para producir los bienes y servicios, de acuerdo con la actividad económica desarrollada. Esta instancia es y constituye concretamente el factor gestión administrativa.

Por último está la Revisoría Fiscal (idéntica denominación para todas las organizaciones), encargada de la inspección general, la revisión y vigilancia contable.

La formalización de la estructura administrativa en las organizaciones empresariales de economía solidaria, se materializa en los anteriores órganos de dirección y control, que son los encargados de tomar decisiones con base en la racionalidad económica y la lógica operacional de la economía solidaria, de acuerdo con su objeto social; y es ahí donde se construye, se desarrolla y se perfecciona el factor gestión. En palabras del experto Gonzalo Pérez Valencia:

*El factor gestión en las empresas solidarias es (debe ser) una expresión de la naturaleza de estas, es decir, se constituye a través de un proceso **democrático y autogestionario** como un factor subordinado a la categoría fundante (comunidad y/o trabajo) y, como tal, está comprometido con el objeto social y los fines de la entidad a la cual fue convocado; por lo tanto, no tiene por qué estar inventando negocios y tomando decisiones que agreden esa naturaleza, ese objeto social y esos fines. O sea: no tiene derecho a desconocer y malinterpretar los intereses y las expectativas de los asociados.*<sup>103</sup>

De manera esquemática, esta estructura administrativa puede observarse en el organigrama siguiente:

---

<sup>103</sup> ENTREVISTA con Gonzalo Pérez Valencia, Medellín, 10 de mayo de 2009.



Figura 3. Organigrama de la estructura administrativa de las organizaciones empresariales de carácter solidario.

Este trabajo amplía, a continuación, algunas reflexiones propias, en lo referido a las ya citadas instancias de decisión, esto es, aquellas estructuras relacionadas de modo directo con la operación del *factor combinador* o Factor Gestión.

### **3.3.1 Marco legislativo**

Un marco no es más que el contorno en el cual algo ejerce influencia. En el caso de un marco legal, se denomina así al ámbito normativo que compete a

una o a varias de las normas mediante las cuales el Estado ordena y prescribe la actuación de los gobernados.

Como ley, una de las características a cumplir por tales normas y mandatos estatales está referida a lo siguiente: en teoría, se espera que la legislación esté sujeta y respete la costumbre, entendida ésta como esos códigos comunes que toda agrupación social va tejiendo y practicando supuesta siempre la buena fe. Una idea similar y para el caso ilustrativa es la que plantea Aristóteles en la Política cuando sentencia que *“el hombre puede mandar mejor que la ley escrita, más no mejor que la basada en la costumbre”*.

Para el caso concreto de la normatividad solidaria en Colombia, existe una ley propiamente tal a partir del año 1931 (Ley 134), y ley que en su Artículos 61 y 70, de modo respectivo, establecía que *“la administración de las sociedades cooperativas estará a cargo: 1o. De la Asamblea General. 2o. De la Junta Directiva o Consejo de Administración. 3o. Del Gerente. 4o. De la Junta de Vigilancia”*, y que *“La Asamblea General elegirá cada año dos Auditores, quienes forman la Junta de vigilancia. Corresponde a ésta examinar las cuentas y las operaciones de la sociedad e informar sobre ello a la Asamblea General. Los estatutos de la sociedad contendrán disposiciones claras sobre las facultades y deberes de los Auditores. El Gobierno podrá nombrar un Inspector o miembro que haga parte de la Junta de Vigilancia, cuando así lo juzgue conveniente para los intereses de la cooperativa o de terceros, o para la mejor marcha de ésta”*. Con el transcurrir del tiempo, ese “Inspector” mencionado en el Artículo 70 pasó a convertirse en la figura que hoy se conoce como Revisoría Fiscal, a la vez que ocurrió su separación de la Junta de Vigilancia, en la cual estaba inmerso.

Como fácilmente se deduce, el establecimiento de este órgano de control contable y financiero llamado Revisoría Fiscal ocurrió como un hecho ajeno a las determinaciones administrativas de la propia organización solidaria, y ocurrió por la vía de una imposición de ley, imposición contraria a la costumbre



de que hablara Aristóteles. Por lo demás, lo que la costumbre de las organizaciones solidarias practicaba aún antes de la Ley 134 de 1930 era lo siguiente: de entre los miembros de la Junta Directiva, uno de sus integrantes cumplía con las funciones propias de un cargo que internamente denominaban “Fiscal”; se trataba de alguien que hacía las veces de veedor respecto de la destinación de los recursos económicos a cargo del resto de integrantes del organismo directivo. Esta práctica, tal como lo pudo constatar el trabajo de campo, aún es común hoy en varias Asociaciones Mutuales de la ciudad de Medellín que no cuentan inscripción alguna ante el Estado.

Así las cosas, este trabajo no ahonda con mayor detalle el impacto general del marco legislativo aplicado hoy a la Economía de Solidaridad, por lo que acaba de quedar manifiesto: desde lo legal, la estructura de gestión aplicada hoy en la economía solidaria colombiana es un híbrido entre lo que por un lado de tiempo atrás ha practicado el autóctono movimiento solidario y, de otra parte, entre lo que ha logrado incorporar por fuerza de ley la normatividad estatal, sobre todo cuando ha especializado la función de vigilancia contable en una figura como la de la Revisoría Fiscal, figura que a más de ser externa a lo que estilaba la estructura administrativa solidaria, ha sido ubicada también por ley en el organigrama con idéntico nivel de importancia y peso que el de los autóctonos órganos directivos y de control. En conclusión, el presente trabajo llega sólo hasta denunciar esa circunstancia híbrida para el caso de la configuración del Factor Gestión en las organizaciones empresariales de la economía solidaria en Colombia, pero no la aborda con mayor diligencia por no ser ese el objeto principal a investigar; en último caso, prefiere recomendar sí el asunto a futuras investigaciones, preocupadas por establecer el peso en el tiempo de esa intervención estatal sobre la estructura administrativa solidaria.

### **3.3.2 La Asamblea General**

En esta instancia se toman las decisiones que afectan el desarrollo general de la organización y se establecen las políticas y lineamientos generales que posibilitan el cumplimiento del objeto social; por ejemplo, se define la reforma

de estatutos, se examinan informes que presentan los órganos de administración y vigilancia, se aprueban los estados financieros o se establece la destinación de los excedentes económicos, se fijan los aportes extraordinarios, se elige al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal, se hacen acuerdos sobre transformación, fusión o incorporación de la entidad y también la sobre la liquidación de la misma. Esto, al parecer, no es tan claro para los asociados y directivos, como lo dejaron entrever algunos de ellos:

*(...) para poder entender que en la Asamblea lo que se va a definir son las políticas de la institución –no su filigrana–, todavía nos falta mucho, es casi como un ideal. Que todo el grupo de asociados esté con conocimiento sobre cuáles son las políticas que nos van a orientar para hacer el trabajo, todavía nos falta. Nos quedamos en cosas que son operativas: ¿entonces por qué no se firmó este contrato? ¿en este contrato por qué no se negoció aquello? ¿por qué con los excedentes no hacemos aquello? ¿por qué en las pérdidas no hacemos esto?<sup>104</sup>*

El criterio de democracia que conlleva la participación en este órgano de decisión, se manifiesta como democracia directa (Asamblea de Asociados), o como democracia representativa (Asamblea de Delegados). Esta última es propia de organizaciones con un gran número de asociados, y consiste en realizar una elección y selección previas de los delegados que luego van a representar a la totalidad de los asociados.

Este proceso de hacer asambleas de delegados hace parte de una democracia representativa, que tiene sus limitantes de expresión: por ejemplo, una persona que represente a 200 asociados, es poco lo que conoce sobre los problemas de los 200, básicamente es un buen amigo. Este mecanismo es explicado por el directivo de una Cooperativa que lo utiliza, dado que el número de asociados asciende a dos mil seiscientas personas:

*¿Cómo nombramos nosotros esos delegados? Por cada 30 asociados nombramos un delegado. ¿Cómo hacemos ese nombramiento? Por elecciones. (...) cada asociado tiene la posibilidad de presentar su plancha –máximo 15*

---

<sup>104</sup> ENTREVISTA con Álvaro Correa, Director Financiero de la Cooperativa Forjar. Medellín, 08 de octubre de 2008.

*integrantes—; que sean personas que al menos tengan alguna consciencia de qué es esta empresa y que conozcan todos los procesos; entonces inscribe la plancha. (...) Yo llego como asociado: miro cada plancha, miro dónde está fulanito, yo soy quien va a votar por esa plancha, me arrimo a la mesa electoral, ahí hay unos jueces electorales que te entregan el voto, colocas el número de la plancha por la que vas a votar, depositas el voto, firmas y se registra en la parte de sistemas que ya votaste.*<sup>105</sup>

La participación de los asociados, entendida como la posibilidad de asistir a la Asamblea, es de carácter obligatorio, pues se considera como un deber; en caso de no poder asistir se debe presentar una justificación. En términos generales, de acuerdo con la información entregada por algunos directivos, esta participación es adecuada. El problema se presenta cuando la participación se entiende sólo como ese poder para tomar las decisiones que afectan el devenir de la empresa y de sus asociados, y superarlo implica no sólo voluntad, sino también un conocimiento y una reflexión acerca de lo que significa pertenecer a una organización de economía solidaria, cosa que involucra, en lo fundamental, aspectos políticos, económicos, sociales y culturales.

Como las Asambleas ordinarias son cada año, con una duración promedio de cuatro a ocho horas, el tiempo que se le dedica es muy corto si se pretende discutir los elementos que tienen que ver con el desarrollo de la cooperativa y, desafortunadamente, terminan sólo en una presentación de informes, sobre todo de carácter financiero.

En algunos casos, este llamamiento a Asamblea se convierte en una lucha de poderes, sobre todo en el caso de organizaciones que no son autónomas, es decir, que tienen dependencia de agentes externos y donde también es posible que la democracia y la participación no sean los elementos que la rigen. El ejemplo de esto lo constituye un dirigente entrevistado:

---

<sup>105</sup> ENTREVISTA con José Fernando Jaramillo, Director de Gestión Humana. Itagui. 16 de febrero de 2009.

*(...) eran unas asambleas arbitrarias, manejadas, manipuladas y antidemocráticas, que no permitían que fuera una empresa verdaderamente con un sentido solidario (...) ahorita lo que uno ve es que ni siquiera llaman a elecciones, o sea, no sabe uno cómo hacen elecciones en las asambleas, porque ni siquiera las ve uno publicadas, ni siquiera le hacen todo el cuento de lo que es la democracia en estos organismos solidarios.*<sup>106</sup>

Estos fenómenos son complicados de entender, sobre todo cuando en las Asambleas se manifiesta todo el poder del Factor C, que es en últimas el que convoca a los demás factores para que trabajen en la idea de garantizar los objetivos propios de la organización. Es el espacio donde convoca y selecciona el Factor Gestión para que logre la mejor combinación posible de los factores, y que a través de ese *poder-hacer*, las decisiones gruesas, emanadas de la voluntad colectiva, se traduzcan en acciones concretas para lograr la sostenibilidad de la organización y el mantenimiento de su naturaleza jurídica, de acuerdo con los objetivos y la racionalidad económica que la guía.

La asamblea es el espacio donde se inicia fundamentalmente la construcción del Factor Gestión, con el trazado de políticas, y con la selección y elección de los integrantes del Consejo de Administración o las Juntas Directivas, que son los responsables de nombrar el Gerente, a título de cabeza principal del equipo o comunidad administrativa, buscando en esa decisión acertar técnica y profesionalmente, de tal manera que la persona nombrada, sea la más competente para lograr la mejor combinación posible de los factores, y que a través de ese *poder-hacer*, técnico, las decisiones gruesas, o sea las Políticas, emanadas de la voluntad colectiva que se hizo presente en la Asamblea, se traduzcan en acciones concretas para lograr la sostenibilidad, el desarrollo, la transformación y el perfeccionamiento de la organización, el despliegue de su naturaleza autogestionaria y cooperativa, de acuerdo con los objetivos, la racionalidad económica y la lógica operacional que guía y fundamenta a este tipo de organizaciones empresariales, basadas en categorías económicas diferentes al capital y al estado, es decir, fundamentadas y emprendidas por las categorías Trabajo y/o Comunidad.

---

<sup>106</sup> ENTREVISTA con Carlos Mario Díaz, Directivo y asociado del Fondo de Empleados de Bancolombia. Medellín, 2 de marzo de 2009.

### 3.3.3 El Consejo de Administración o la Junta Directiva

En esta instancia se lleva a cabo el direccionamiento de la organización; es el puente entre la Asamblea General y la Gerencia. Se encarga de hacer cumplir las decisiones que emanan de la voluntad de los asociados (y voluntad expresada en la Asamblea); permanentemente está verificando las acciones de los diferentes cuerpos directivos; de igual manera, debe velar por el bienestar de los asociados, por mantenerlos informados, por monitorear los servicios que esté prestando la organización y que estos realmente satisfagan necesidades que ayuden a mejorar su calidad de vida. Como se deduce, las decisiones que toman los Consejos de Administración y las Juntas Directivas son fundamentalmente de dirección y orientación, en función de y en relación con los procesos administrativos, pero no tienen naturaleza administrativa, en términos técnicos; la función puntual, pero de gran importancia, es el nombramiento de la Gerencia.

Ahora bien, debido a ciertos procesos y circunstancias de orden político, personal, de capacidades y competencias, y también por desviaciones y deformaciones ideológicas, teóricas y culturales, los gerentes terminan por determinar y definir la dinámica del Consejo o la Junta, influyendo en las decisiones que éstas instancias deben tomar, las cuales, en muchos casos, son poco pertinentes al objeto social de las empresas solidarias; esto condujo a algunos analistas del quehacer empresarial solidario, a denominar a estas instancias de dirección, como unos “sellos de goma”, es decir, como unos actores pasivos del proceso administrativo; también ocurre lo contrario: existen Consejos y Juntas de organizaciones solidarias, que asumen un papel que va más allá de dirigir y orientar a la administración, y actúan como administradores, ante lo cual el gerente aparece como una figura decorativa, que sólo firma lo que el Consejo o la Junta decide. En este sentido, puede plantearse que existen tres categorías de entidades solidarias: las *organizaciones de Gerencia*, las *organizaciones de Consejo o Junta*, y las que

*desarrollan una suerte de equilibrio entre las instancias de dirección, control y ejecución; estas últimas son las más eficientes, es decir: su productividad es más pertinente y concordante con el objeto social de la organización.*

*Si uno mira las cooperativas que han tenido éxito comercial, son de gerentes muy antiguos. Eso que implica: que por ese gerente han pasado muchos Consejos de Administración, entonces el Gerente que es la cabeza de la administración, normalmente tiene la capacidad de mover y sacar Consejos. Uno le pregunta a un gerente ¿cuánto lleva? 25 años..., los Consejos han muerto, pero él está vivo”.<sup>107</sup>*

Uno de los problemas de los Consejos de Administración y las Juntas Directivas, en general, es la baja cualificación de sus miembros y, en muchos otros casos, el no contar con el tiempo ni la preparación idónea para tomar decisiones de carácter administrativo. Así las cosas, estos órganos se limitan a aprobar lo que les entrega la gerencia, esto es, en la práctica, se da una suplantación de funciones por parte de esta última instancia.

*Eso hace que la toma de decisiones de los Consejos de Administración esté –la mayoría de veces– influenciada por la gerencia, que las presenta sólo para cumplir el protocolo y que se las aprueben sin mayor consideración; y cuando los Consejos son muy capacitados, tienen un problema: no tienen el tiempo suficiente porque normalmente son personas muy ocupadas como para dedicarse a los temas que les conciernen como consejeros, entonces terminan aprobando también lo que les lleva la gerencia.<sup>108</sup>*

En muchos casos, a los miembros de los Consejos que salen elegidos por primera vez, se les da una capacitación sobre sus funciones y responsabilidades; sin embargo, esto se muestra insuficiente ante la magnitud y especificidad de su función, sobre todo cuando es el conocimiento en torno a lo operativo del negocio lo que se trata en las reuniones. Al final, así se termina desvirtuando la importancia relativa que tiene la instancia de dirección de la organización.

### **3.3.4 La Gerencia**

---

<sup>107</sup> ENTREVISTA con Álvaro Correa, Director Financiero de la Cooperativa Forjar. Medellín, 08 de octubre de 2008.

<sup>108</sup> ENTREVISTA con Álvaro Correa, Director Financiero de la Cooperativa Forjar. Medellín, 08 de octubre de 2008.

En la configuración del Factor Gestión, la Gerencia es la estructura o el cargo que despliega aquella específica función que podemos ubicar como de administración ejecutora (para efectos gráficos, se la puede homologar con la fase ejecución al interior del denominado *proceso administrativo*), consistente en velar porque sean llevadas a cabo las diferentes tareas de la empresa, y cosa que realiza dirigiendo el operar económico de los necesarios factores productivos que intervienen en ésta.

La Gerencia (nombrada de común por la instancia Consejo de Administración o Junta Directiva según el caso), de modo técnico está encargada de ejercer un poder consistente en la ejecución de las decisiones emanadas de la Asamblea General y direccionadas por el Consejo de Administración, y sus decisiones y acciones ejecutivas tienen que ver con los aspectos técnicos del proceso administrativo propiamente dicho. Por otra parte, la Gerencia es uno de los puntos intermedios por donde atraviesa un proceso decisorio mediante el cual se construye el factor económico gestión, proceso que es de naturaleza política y que se inicia en la Asamblea General, continua en el Consejo o Junta, involucra a la misma Gerencia y pasando por la Junta de Vigilancia o de Control Social, vuelve de nuevo a la Asamblea General.

Funciones centrales de la Gerencia son las de planear, organizar, coordinar y ejecutar las decisiones y acciones correspondientes al desarrollo empresarial del objeto social de la unidad solidaria; según el marco jurídico que rige para la Economía Solidaria en Colombia, las funciones son: En otras palabras, la Gerencia vela porque se cumplan todas las decisiones que se toman en la Asamblea y en el Consejo de Administración o Junta Directiva, rindiendo cuentas directamente a ésta última instancia, pero también a la primera.

La Gerencia funge como representante legal de la organización, y es responsable de planear y ejecutar todos los planes, proyectos y políticas contempladas en los estatutos y decididos en la Asamblea General; para ello, y en aras de la eficiencia y productividad del Factor Gestión, un gerente debe tener conocimientos de tipo operativo acordes a la racionalidad económica de

la empresa que gestiona, así como de su objeto social. En la realidad de la Economía Solidaria, tal como en las entrevistas se esbozó, se encuentran casos en los que se trata de llevar a cabo todo el proceso administrativo de la misma forma en que lo hace una organización del sector de intercambios (*empresas de capital*). En otros casos, aunque se conoce el significado de lo que representa ser una empresa solidaria, la operacionalización de los principios, fines y racionalidad económica solidaria, no se lleva a cabo, quedando así el discurso solidario de la autogestión como una especie de adorno administrativo.

Las decisiones que toma y las acciones que ejecuta la Gerencia, a través de su cabeza jerárquica y su equipo gerencial, así sean técnicas, deben obedecer a las directrices de la Asamblea y del Consejo de Administración, y tienen que estar enmarcadas en la racionalidad y la lógica operacional propias de las empresas solidarias; esto significa que en sus decisiones y acciones gerenciales, debe tender a desarrollar un alto nivel de democracia y participación, tanto en el equipo de colaboradores, funcionarios y trabajadores, que lo acompañan en su trabajo, como en relación con los asociados y dirigentes, y las demás organizaciones solidarias.

Ahora bien, a pesar de existir un marco jurídico que regula y orienta el trabajo gerencial dentro de parámetros cooperativos, por razones diversas, desde hace unos años en la mayor parte de las organizaciones cooperativas, en casi todos los Fondos de Empleados y en algunas Asociaciones Mutuales, se ha impuesto una tendencia en cuanto al desempeño gerencial, la misma que el profesor Peter Davis denomina *gerencialismo*, que se manifiesta por una clara y decidida presencia omnipresente del gerente (y de sus cuerpo de colaboradores) en las decisiones, en todas las decisiones, que se deben tomar en las organizaciones, las cuales cubren todas las dimensiones de estas entidades. Lo anterior deja a los Consejos o Juntas en el simple papel de “aprobadores y avaladores” de las decisiones gerenciales.



Lo anterior ha conducido a las organizaciones empresariales solidarias hacia la racionalidad capitalista, lo que redundo en una dinámica empresarial cuyo objeto social no es el trazado y asumido por quienes fundaron la entidad, sino el cumplimiento de los objetivos del capital; así mismo, la presencia de esta tendencia del gerencialismo, ha jalonado la tendencia especulativa y financierista de la mayor parte de las empresas solidarias del país.

Este problema se manifiesta en una concentración del poder en la Gerencia, emanado del conocimiento y evidencia que el Consejo no está cumpliendo con su función de manera acertada. En este caso, se nota nuevamente una suplantación del *poder-hacer* por parte de la Gerencia. Es posible percibir una forma administrativa personalista, a pesar de que los estatutos definen la estructura y las funciones de los órganos de dirección y control; en la práctica, se nota una concentración del poder en cabeza de los gerentes a la hora de ejecutar las decisiones.

*(...) si yo tengo recursos, debo hacer un presupuesto, manejarlo y controlarlo. Ese ha sido tal vez mi éxito administrativo. Porque yo, desde el principio, hago mi presupuesto. Es que desde que yo empecé hago el presupuesto; ¿que tal o cual cosa no está presupuestada?, pues no se puede realizar”.*<sup>109</sup>

En cuanto al tema del conocimiento técnico que los gerentes y su equipo de colaboradores deben tener para un desempeño eficiente y productivo como factor económico, el cual se debe entender como un componente vital de la tecnocracia, resulta más problemático cuando la formación de estos gerentes proviene de las universidades públicas y privadas que trabajan sobre los modelos clásicos de administración, en los que prima la racionalidad maximalista de ganancias a partir de una férrea organización del trabajo y del tiempo en la empresa, sin contemplar la posibilidad de aproximarse a las necesidades de los asociados y escuchar sus observaciones.

---

<sup>109</sup> ENTREVISTA con Azucena Vélez Restrepo. Gerente, Asociación Mutual Compartir. Medellín, 24 de febrero de 2009.

*(...) el día que yo cambie como gerente, y pongan aquí un gerente de verdad, esta cosa se despelota porque la gente no se lo resiste; aquí ya hay una construcción distinta y la concentración del poder no aguanta aquí. Y una gerente aquí amerita unas características diferentes a cualquier modelo: ha de ser un líder empapado de una realidad, de los malestares, de las alegrías, de los sinsabores y no un gerente que sólo manda.<sup>110</sup>*

En esta parte de la formación de los gerentes, es importante conocer su procedencia. En ese caso, la mayoría de los gerentes de las organizaciones donde se tomó la información vienen del Cooperativismo o del Mutualismo y del Sindicalismo, y llevan muchos años dirigiendo las organizaciones.

*(...) el Gerente de la cooperativa, asociado, era empleado; y fue uno de los que tomó la decisión de pasarse a asociado. (...) Es una persona que va ya para los 22 años en la Cooperativa, con una trayectoria bien importante en la parte del Cooperativismo.<sup>111</sup>*

*Soy el primer gerente que se nombró, en 1981, y ahora estamos en el 2009; voy a ajustar 28 años de ser el gerente de la Mutua.<sup>112</sup>*

En general, la dirección de estas organizaciones, si se trata de los gerentes, sus formaciones profesionales son diversas (odontología, medicina, sociología, enfermería), y se podría decir que el aprendizaje sobre la administración lo han hecho sobre la marcha, realizando cursos, diplomados y especializaciones en el área de la administración, algunos desde la concepción clásica y algunos en el área específica de la economía solidaria; sin embargo, el compromiso y el conocimiento sobre el sector de economía solidaria lo han obtenido de experiencias personales a través de la participación en sindicatos, asociaciones y organizaciones barriales y comunitarias.

*(...) yo me califico como una persona empírica, que ha aprendido a administrar este tipo de organizaciones a través de las circunstancias y con la ayuda de mucha gente, no solamente de aquí de Antioquia ni de Colombia, sino de otras partes del mundo: el primer país que me enseñó fue Argentina, he aprendido de Argentina, de Chile, de Uruguay, de Brasil, de México, de España, de Francia,*

---

<sup>110</sup> ENTREVISTA con Gloria María Sierra, Gerente de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

<sup>111</sup> ENTREVISTA con José Fernando Jaramillo, Director de Gestión Humana. Itagui. 16 de febrero de 2009.

<sup>112</sup> ENTREVISTA con Vicente Suescún, Gerente, Asociación Mutual El Socorro, Medellín, 19 de enero de 2009.

*de Italia; de muchos países he aprendido y todos me han enseñado, entonces yo me considero un discípulo de ellos y lo demás*

*(...) cuando nosotros arrancamos aquí, el Factor Gestión era muy rudimentario, porque realmente la formación de nosotros era muy técnica, y aunque algunos de nosotros habíamos trabajado en el sector público, recibíamos órdenes y en eso se traducían el trabajo. Y no era esa nuestra habilidad.<sup>113</sup>*

Desde la normatividad, la Superintendencia de Economía Solidaria define la profesionalización de los representantes legales de la empresa, sin embargo, nada establece para con los consejeros, pues esto afectaría directamente un principio básico de las organizaciones de economía solidaria, como es la democracia.

*De las cosas que han fallado en Colombia para la economía de solidaridad, es que unos doctores se vuelven allá los magos, los que conocen las finanzas, los que saben el manejo, y no le enseñan a la gente cómo se administra.<sup>114</sup>*

En las universidades donde se forman estos administradores, no se estudia la especificidad del sector solidario, esto genera lo que podríamos llamar una tecnocracia.

*Entonces la gente nueva que llega de la universidad, que son eminentemente ingenieros industriales, comunicadores. De todas maneras han respetado mucho y han seguido mucho como este enfoque social que ha marcado y que es muy respetado entre esas asociadas, y que ha marcado mucho el ritmo del desarrollo de la empresa (...) dentro del equipo administrativo hay otras personas como más frías y más calculadoras –como es un contador, un ingeniero industrial–, que me obligan como a que “hay que mirar eso”, hay que tomar decisiones alrededor de eso porque, si no, peor para todos.<sup>115</sup>*

La universidad colombiana en sus Escuelas, Facultades y Programas de Administración, enseña una serie de teorías, conceptos y técnicas que dan cuenta de componentes, relaciones y procesos inherentes a la gestión en general, pero que no muestran el proceso particular que se desarrolla en las organizaciones empresariales de economía solidaria. Esto presenta un

---

<sup>113</sup> ENTREVISTA con Gloria María Sierra, Gerente de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

<sup>114</sup> ENTREVISTA con Gloria María Sierra, Gerente de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

<sup>115</sup> ENTREVISTA con Cecilia, Presidenta del Consejo de Administración de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

problema práctico, pues aunque se reconoce la presencia de unas experiencias que dan cuenta de sujetos, actividades y relaciones inherentes a la gestión de las empresas privadas y públicas, no muestra el proceso particular de las empresas de economía solidaria. Desde el punto de vista de la doctrina y la práctica misma hay desarrollos en el campo de la economía solidaria, pero sin un conocimiento científico y de teoría económica y administrativa propia. Por lo demás, los avances en esta área están sobre todo en las Cooperativas, no tanto en la Mutual o en el Fondo de Empleados.

A pesar de que las teorías administrativas aprendidas en centros de educación superior son propias para las empresas del sector de intercambios, no se cuestionan en general; al parecer, el problema es su aplicación. Se plantea que sólo es un asunto de “acomodarlas” o de “ajustarlas” para este tipo de empresa.

*(...) Las teorías y todos esos modelos administrativos son valederos; yo no los puedo desconocer, ni ninguno de nosotros lo puede hacer; pero teniendo en cuenta la cultura y el tipo de empresa en el cual estamos, que es completamente diferente (...) vos tenés primero que considerar la persona, el hombre, el ser humano y, sobre esa base, establecer cualquier teoría, cualquier fundamento, sin ir a vulnerar los derechos y propiciando la participación y el compromiso de cada una de la gente.*<sup>116</sup>

Es posible construir nuevos modelos y prácticas administrativas diferentes a las tradicionales, donde en verdad se coloque la administración al servicio del ser humano, la sociedad y la naturaleza. Nada impide trabajar por generar una filosofía y unos principios diferentes a los de la búsqueda única por la ganancia en el corto plazo y que puedan iluminar la administración de cualquier tipo de empresa –privada, pública o solidaria–; es posible desarrollar un enfoque de gestión de empresas fundamentado en el respeto a los valores sociales y humanos, donde los principios de equidad y justicia rijan las relaciones de trabajo y el ejercicio de auténtica responsabilidad empresarial frente a la sociedad toda.

---

<sup>116</sup> ENTREVISTA con Cecilia, Presidenta del Consejo de Administración de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

No se puede pretender, para el caso de las organizaciones empresariales de economía solidaria, que basta el conocimiento y el dominio de instrumentos de la administración moderna para convertirse en un administrador calificado y competente. Es necesario reconocer que la administración no se trata de un montón de conocimientos universales y generalizables, que pueden ser aplicados en todos los contextos, todas las situaciones y en todo tipo de organización. Como dice Latour:

*la dirección es un asunto de seres humanos, con sus cualidades pero también con sus defectos, sus dones y deficiencias, sus fortalezas y debilidades, sus habilidades, así como sus torpezas. Gerenciar como uno es, desarrollar una percepción justa y realista de sí mismo y de los otros, hacer el duelo de la imagen del dirigente ideal, de los modelos y recetas, aceptar no saberlo todo, aceptar ser uno mismo frente a los otros, es gerenciar a seres humanos imperfectos, como lo es uno mismo.*<sup>117</sup>

También lo corroboran algunas organizaciones:

*No sé hasta qué punto otras organizaciones funcionan de otra manera, pero yo pienso que un modelo de gestión no se puede unificar, ni un modelo de dirección, no. Acoja la singularidad, dé respuesta a los problemas que cotidianamente se presentan, esté atento a los ruidos y haga los ajustes que eso amerita, porque eso es otro modelo, eso es otra gerente, de verdad, así la verdad del otro diga que Gerente es quien ordena y punto.*<sup>118</sup>

Problema recurrente es que muchas veces, en organizaciones pequeñas, como las personas de la parte directiva realizan demasiadas tareas operativas, termina por presentarse una confusión de roles.

*En una cooperativa como la nuestra, para poder sobrevivir, todos tenemos que operar; es decir, no podemos decir que el Consejo de Administración sólo se va a dedicar a pensar para dónde van las políticas de la institución; el mismo gerente tiene que salir a operar, ir a la reunión, hablar con aquellos, salir al territorio donde están los docentes, entrar allí –cosa que en algún momento nos confunde–. Porque cuando se va al terreno y se opera dice ¿usted está en qué, en qué rol?: como gerente, como docente, como asesora, como interventor, ¿cómo que? ¿en qué rol está dentro de la organización en ese momento?*

---

<sup>117</sup> LAPIERRE, Laurent. Gerenciar es crear. En: Revista Ad-minister No. 8 (Ene., 2006); p. 45. ISSN 1692-0279

<sup>118</sup> ENTREVISTA con Cecilia, Presidenta del Consejo de Administración de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

El poder y la autoridad en las organizaciones de economía solidaria no emanan del cargo sino del conocimiento, la responsabilidad, el respeto, la honestidad, y de la posibilidad que los dirigentes permitan y faciliten el *hacer* operativo.

*(...) esta cooperativa es diferente de las demás, no encaja dentro de ningún modelo porque ésta es creada por los dueños de la empresa y los asociados desde hace muchos años; y desde que existe –cincuenta y cinco años– tiene el mismo direccionamiento administrativo: (...) aquí lo primero es el ser humano y antes que los servicios de ahorro y crédito está la solidaridad, entonces hacemos todo el ejercicio administrativo de solidaridad conjuntamente con la empresa.*<sup>119</sup>

Por último, las relaciones entre Consejo de Administración y Asamblea se manifiestan de manera distinta, de acuerdo, por ejemplo, con el tamaño de la organización. En ese sentido es posible afirmar que en las pequeñas esta relación es directa, es decir, de la Asamblea General salía el Consejo de Administración, la delegación era muy cercana a la toma de decisiones, las personas que estaban entregando su capacidad de decidir a través del voto y las personas que iban a decidir estaban más cerca las unas de las otras. En las organizaciones grandes, donde se realiza Asambleas de Delegados, la relación entre Asamblea y Consejo es más compleja, pues es más lejana y no se conocen entre todos, sobre todo cuando hay sedes en otros lugares.

*(...) acá es una gerencia un poco diferente a las otras, es muy participativa, no es una gerencia de antesala; es una gerencia a la que se le puede expresar lo que se piensa, porque el gerente es asociado y yo soy asociado, los dos somos dueños de esta empresa; entonces yo tengo toda la posibilidad de participar porque está dentro de mis derechos, lógicamente manteniendo una distancia.*<sup>120</sup>

Otro punto a analizar es el hecho de la antigüedad tanto de los gerentes como de los miembros del Consejo de Administración, pues en el caso en que los primeros han permanecido mucho tiempo al frente de la organización –viendo desfilar un número determinado de consejeros–, es posible decir que es la gerencia, no sólo opera como cabeza del factor gestión, sino que funge, en

---

<sup>119</sup> ENTREVISTA con Carmen Rosa Builes, Gerente de la Cooperativa Codelco. Envigado, 9 de marzo de 2009.

<sup>120</sup> ENTREVISTA con José Fernando Jaramillo, Director de Gestión Humana. Itagüí. 16 de febrero de 2009.

muchos casos, como el “gran elector”, con capacidad de influir en la elección de los consejeros o miembros de juntas directivas, y obviamente, sobre ellos y sus decisiones.

En el caso de los dirigentes, la permanencia en cargos directivos por muchos años por parte de algunas personas, no es siempre a causa de su eficiencia y desempeño, ya sea como consejero o integrante de junta directiva, o de junta de vigilancia o de control social, sino por haber desarrollado una gran habilidad electoral, es decir, por la capacidad de maniobrar para salir reelecto; esta situación se ha hecho más profunda en los últimos años, debido a que el cargo de dirigente, en cualquiera de las instancias, da lugar a privilegios, como viáticos por reuniones y viajes, asistencia a eventos nacionales e internacionales, agilidad en el otorgamiento de créditos, e incluso, derecho a cuotas burocráticas dentro de las empresas solidarias (ha aparecido el nepotismo y el amiguismo, como fuente de empleo). De lo anterior puede colegirse que la permanencia eterna de una persona en cargos directivos de las organizaciones solidarias, tienden a degenerar los procesos democráticos y autogestionarios, y lo más grave, a debilitar la calidad del factor gestión, pues esa capacidad de maniobra política para lo electoral, lo aplican para el nombramiento o permanencia de los gerentes.

En cuanto a la permanencia eterna de algunos gerentes de entidades solidarias, en pocas en realidad, pero si en las más grandes y en algunas medianas, ha sido un tema que se ha debatido, más por debatirlo que por buscarle argumentos a favor o en contra, pues quienes lo hacen, o son académicos a quienes les llama la atención este fenómeno, y se hacen múltiples preguntas, o son afectados directos por ese “atornillamiento” burocrático.

En realidad este un tema que sólo tiene dos bemoles preocupantes: uno: que se ha notado que casi todos esos gerentes permanentes de organizaciones empresariales solidarias, tienden a ser poco creativos e innovadores como

empresarios, pues envejecen mentalmente y endurecen sus ideas, hasta tal punto que no admiten transformaciones importantes en la entidad; hilando un poco más delgado en el análisis, es posible achacar a este proceso, el hecho de que la Economía Solidaria nacional no avance más allá de las narices de estos gerentes, pues son ellos quienes ocupan los cargos directivos: han anquilosado el movimiento por su falta de ideas e ideales.

El otro problema, es que muchos de estos gerentes eternos, lo son por su capacidad electorera, por su aptitud para hacer maniobras y negociaciones en las asambleas, convirtiéndose en los electores de los consejeros y juntas directivas, de los revisores fiscales y las juntas de vigilancia y control social; esto trastoca, en negativo, la autogestión y la democracia participativa.

### **3.3.5 La Junta de Vigilancia o Junta de Control Social**

La Junta de Vigilancia es elegida en la Asamblea General de Asociados y tiene dependencia directa de esta instancia; su deber es vigilar el correcto accionar del Consejo de Administración y de la Gerencia, sin embargo, cuando la ley asignó el rótulo de *Control Social*, dio lugar a que fuera excluido de éste el área ejecutiva de la organización.

*La Junta de Vigilancia ha sido un poco vilipendiada por evitar que asociados diferentes al Consejo entren a injerir en la administración.*<sup>121</sup>

*...hay quienes dicen que pasar a integrar la Junta de Control Social es el premio de consolación porque no pasaron a la Junta Directiva.*<sup>122</sup>

Uno de los problemas que se presenta con esta instancia es que en la práctica no opera y no se le concede la importancia que de por sí tiene, o interviene muy poco en las organizaciones; lo anterior no obsta para reconocer que en algunos casos sus miembros son personas críticas, que exigen resultados y participan realmente en el cumplimiento de su función. En lo fundamental, el

---

<sup>121</sup> ENTREVISTA con Álvaro Correa, Director Financiero de la Cooperativa Forjar. Medellín, 08 de octubre de 2008.

<sup>122</sup> ENTREVISTA con Carmen Rosa Builes, Gerente de la Cooperativa Codelco. Envigado, 9 de marzo de 2009.



papel de este organismo se limita a recoger las inquietudes de los asociados y trasmitirlas al Consejo o a la Asamblea misma.

*Porque aquí tenemos muy claro por qué pasa eso de que de pronto la Junta no opera, o es anquilosada o de fachada, es por el desconocimiento que tiene el asociado de las normas y de las responsabilidades de cada uno de esos cuerpos directivos.*<sup>123</sup>

*( ) el Comité de Control Social ha sido un comité más, como algo figurativo, nombrado para llenar un requisito ante la Supersolidaria, pero no para que ejerza verdaderamente un control sobre las decisiones tanto de la Junta Directiva como de la Gerencia o de lo que debe ser el Fondo de Empleados”.*<sup>124</sup>

### **3.3.6 La Revisoría Fiscal**

Su función es la del control económico; analizar los balances, firmar y dar recomendaciones sólo en términos contables y financieros, no tanto en lo que respecta a los asuntos de la especificidad de la economía solidaria. Éste órgano también es nombrado en la Asamblea, y tiene la bendición del Estado a través de la Superintendencia de Economía Solidaria y la Junta Central de Contadores.

No se profundiza mayormente en ésta, por ser una instancia un tanto de carácter externo a la propia empresa solidaria –tal como lo establece la ley–, y por no ser entonces parte del asunto que interesa a este trabajo.

## **3.4 LA RACIONALIDAD ECONÓMICA EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA**

De acuerdo con Gonzalo Pérez, la racionalidad económica está relacionada con el comportamiento económico que prevalece y predomina en cada tipo de sector que hace presencia en la economía. Para el caso de la economía solidaria, se hace manifiesto en las formas de propiedad, de organización y

---

<sup>123</sup> ENTREVISTA con Cecilia, Presidenta del Consejo de Administración de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

<sup>124</sup> ENTREVISTA con Carlos Mario Díaz, Directivo y asociado del Fondo de Empleados de Bancolombia. Medellín, 2 de marzo de 2009.

retribución de los factores económicos; en los objetivos de las organizaciones solidarias fundamentadas en la concepción de una economía hecha para crear bienestar y calidad de vida en las comunidades y las personas y, por lo tanto, los bienes y servicios producidos, distribuidos y consumidos, tienen que estar directamente relacionados con la satisfacción de las necesidades, deseos y aspiraciones de esas personas y grupos. Así mismo, se expresa en un modo de crecimiento y acumulación que no hace énfasis en el acopio de bienes, sino en el desarrollo de valores, capacidades y energías creadoras de las personas.

*Las lógicas operacionales propias de las organizaciones empresariales de economía solidaria son las maneras de tratamiento de los factores económicos y de la eficiencia en la organización de los mismos, lo cual se hace visible en las retribuciones, en la manera como se los integra a las empresas solidarias, en como se mide su eficiencia particular y en el tratamiento que se da a tales factores durante el proceso productivo y de desarrollo.<sup>125</sup>*

Desafortunadamente muy pocos teóricos de la economía solidaria se han preocupado por desarrollar una filosofía y una práctica de la Gestión, que sean lo suficientemente contundentes como para establecer una diferenciación de estas empresas con las de carácter privado, y donde se vean mejor reflejados sus objetivos, racionalidades y lógicas operacionales específicas.

Otra dificultad relacionada con lo anterior se manifiesta en la discusión acerca del doble carácter de las organizaciones de economía solidaria, pues se asumen como asociaciones y como negocio, de donde deviene una problemática que radica en la permanente preocupación de los directivos o por los aspectos asociativos o por los operativos, y asuntos que, las más de las veces, terminan por presentarse o por concebirse como excluyentes el uno del otro.

---

<sup>125</sup> PÉREZ VALENCIA, Gonzalo. Reflexiones en torno a la alternatividad de la economía solidaria. En: Revista Universidad Cooperativa de Colombia. No 76 (Jul.,2001); ISSN 0120-7180

Dieter Hubenthal, en su estudio sobre los *Principios teóricos de la administración aplicables a las cooperativas*<sup>126</sup> plantea que al asumir una cooperativa como una empresa operando al interior del marco de una economía de mercado y bajo el imperativo del éxito y de la competitividad en el mismo, su administración no va a diferir de modo fundamental de lo que es la administración en otros tipos de empresa; y que sólo al analizar las diferencias de finalidad y funcionamiento interno de la cooperativa, comparándolas con otras formas empresariales, se podrá constatar que la administración cooperativa tiene y debe solucionar problemas adicionales, es decir, en términos de la *teoría económica comprensiva*, propios de su racionalidad económica y lógica operacional específica.

Para Peter Davis, en su texto sobre *la administración de la diferencia cooperativa*, los valores cooperativos deben ser entendidos como una herramienta administrativa; además reconoce que la práctica profesional de los gerentes de las cooperativas utiliza las mismas metodologías que las administraciones de empresas privadas y públicas. La diferencia de una cooperativa con respecto a otro tipo de empresas radica en los valores y propósitos hacia los que se dirige.

*La administración cooperativa está dirigida por hombres y mujeres responsables de la administración de la comunidad, los valores y los activos cooperativos. Proveen a la asociación cooperativa liderazgo y opciones de desarrollo de políticas, basadas en la capacitación profesional y la vocación y el servicio cooperativos. La administración cooperativa es esa parte de la comunidad cooperativa comprometida profesionalmente a dar apoyo a todos los asociados de la cooperativa en la realización del objetivo cooperativo.*<sup>127</sup>

La racionalidad económica con la cual operan las empresas privadas, obedece a la consigna básica del capitalismo industrial, formulada desde sus inicios: maximizar la ganancia y minimizar los costos, apoyada en la práctica a partir de

---

<sup>126</sup> HUBENTHAL, Dieter. *Principios teóricos de la administración aplicables a las cooperativas* Bogotá: Universidad Santo Tomás - Instituto de Cooperativismo. 1989. p. 169

<sup>127</sup> DAVIS; Peter *La administración de la diferencia cooperativa: un estudio sobre la aplicación de prácticas modernas de administración en el contexto cooperativo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1999. p. 135

la búsqueda incesante de métodos para mejorar la productividad del trabajo. Algunos teóricos, como el Premio Nobel de economía Milton Friedman, defienden esto en el ámbito microeconómico, al afirmar que la única responsabilidad social de los empresarios es la de producir beneficios para los accionistas.

Esta posición se hace presente en muchos de los planteamientos hechos por directivos entrevistados, pues, al parecer, en esta dicotomía, las necesidades, aspiraciones y deseos de los asociados se contraponen a los intereses de una administración que debe velar por la generación de excedentes y la sostenibilidad de la organización. Lo anterior, agravado por el hecho de que la propiedad y la dirección de estas organizaciones, en términos teóricos, no está separada; eso significa que los asociados son al mismo tiempo usuarios de los servicios y propietarios de la organización. En este sentido, parece que a estas organizaciones se les trata de medir por su éxito económico y no por su desempeño en la satisfacción de los asociados; además se quedan con una distinción entre una empresa de economía solidaria y una privada sólo en este sentido de negocio–asociación. Un ejemplo de lo anterior es la observación hecha por el directivo de una cooperativa:

*Lo distinto con empresas de otros sectores no es la solidaridad, ni siquiera el balance social, porque toda empresa privada tiene su balance social; pero yo digo que es sólo la filosofía de nosotros, o sea, es una empresa común y corriente como cualquier empresa, manejada desde el punto de vista administrativo como cualquier empresa, pero simplemente aplicándole la filosofía de economía solidaria o la filosofía cooperativa. El trabajo financiero es completamente distinto, no es enfocado desde generar riqueza sino desde generar bienestar para la gente, entonces desde el punto de vista financiero hay que buscarle el rendimiento común y corriente como cualquier empresa, con la diferencia de que aquí no vamos a buscar en generación de riqueza sino generación de bienestar para el asociado y su grupo familia.<sup>128</sup>*

Existe coincidencia en que de algún modo los partícipes de la empresa solidaria, bajo diferentes denominación o manifestación, identifican, presienten o saben la existencia de un factor productivo propio y distintivo de este tipo de

---

<sup>128</sup> ENTREVISTA con Álvaro Correa, Director Financiero de la Cooperativa Forjar. Medellín, 08 de octubre de 2008.

organización empresarial. En unas menos que en otras, las unidades solidarias no desconocen del todo que su racionalidad económica y su lógica operacional no son las que de forma convencional se tienen por dadas o aparecen como las más aceptadas (la lógica privada de corte individual o la pública con tendencia igualitarista); la dificultad o el reto, consisten en que con frecuencia no se trasciende de ese conocimiento o sospecha de que se responde a otro modo de operar, y de ahí las enormes debilidades que tanto desde el conocimiento académico como desde el empírico se dejan ver respecto del tema teórico de cómo gestionar –acorde y en atención a esa racionalidad y lógica particulares– una empresa del sector solidario de la economía. Como lo dice otra de las personas entrevistadas:

*La primera condición para hablar de la eficiencia de esta cooperativa es que responda con la satisfacción del asociado de una manera muy consciente de que es dentro del marco de acción de la Cooperativa, y que para satisfacer ese asociado no ponga en riesgo la estabilidad misma de la Cooperativa, sino con toda la estabilidad de la Cooperativa que sea necesaria, mirada desde el punto de vista de los procesos, mirada desde el punto de vista de estabilidad de su equipo humano, de su estabilidad financiera (...) de alguna manera hemos priorizado desarrollar la empresa, estabilizarla, tratar de que se revierta el día de mañana también para nosotros en beneficio, tratar de tener una empresa posicionada y económicamente bien y rentable, sin que la rentabilidad sea mucha.<sup>129</sup>*

Esta falsa dicotomía empresa–asociación, puede empezar a dilucidarse cuando se asume que en una empresa de economía solidaria confluyen dimensiones económicas, políticas, sociales, técnicas y culturales que impiden que exista esa separación tajante entre ser un negocio o ser una asociación, cosa que no elimina el problema de reconocer la racionalidad económica y operacionalizar su gestión.

En muchos casos, la dirección de estas organizaciones está en manos de personas empíricas que llevan el formato de la administración tradicional; otras, están formadas en las escuelas de administración de empresas privadas, que

---

<sup>129</sup> ENTREVISTA con Gloria María Sierra, Gerente de la Empresa Cooperativa de Servicios Educativos y de Salud, Ecosesa. Medellín, 11 de febrero de 2009.

llevan el libreto a las cooperativas, fondos y mutuales, sin beneficio de inventario.

### **3.5 RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y EL FACTOR COMBINADOR**

Algunos estudiosos de la economía solidaria en Colombia, han definido tanto el sector de economía solidaria como las empresas que operan bajo su racionalidad y lógica operacional, de la siguiente manera:

*El Sector de la Economía Solidaria, diferenciado de los sectores regulado o público y de intercambio o de capitales, por comportar y desarrollar una racionalidad económica y unas lógicas operacionales propias, generadas por el hecho concreto de que las empresas que lo constituyen son emprendidas y gestionadas por mujeres y hombres que personifican las categorías económicas COMUNIDAD y TRABAJO, y no por el Capital, es el conjunto conformado por las unidades empresariales, sujetos, actividades y flujos que implican movimiento de factores o productos y que proceden conforme a modos de comportamiento empresarial relativamente homogéneos y autónomos, a través de los cuales configuran circuitos económicos propios, dando lugar a un Mercado Solidario, caracterizado por comportar preferentemente relaciones económicas de donación, reciprocidad, cooperación y comensalidad, posibilitando la satisfacción conjunta de las necesidades y aspiraciones básicas de la persona en particular y la comunidad en general.<sup>130</sup>*

De acuerdo con lo anterior, el proceso y modo como se configura y construye el factor gestión en las organizaciones de cooperación y autogestión, tienen que ver fundamentalmente con el escenario de la Asamblea General, en la cual los hombres y mujeres que poseen la categoría económica fundante de la organización solidaria, la Comunidad o el Trabajo, son convocados a participar en la definición de las Políticas y las Estrategias, mediante las cuales se va a lograr la actualización del objeto social, es decir, de los objetivos, intereses y expectativas propuestos por la categoría organizadora; a renglón seguido, se elige a quienes van a orientar, dirigir y controlar que esas decisiones fundamentales tomadas en la Asamblea, se vuelvan decisiones y acciones de

---

<sup>130</sup> PÉREZ VALENCIA, Gonzalo. Propuesta de Ley para la economía solidaria. Medellín, abril de 2006. p. 5

gestión administrativa, para lo cual deben convocar, organizar y combinar a los factores económicos, tarea que corresponde a directamente al factor gestión.

En este orden de ideas, la gestión, como factor económico, y al igual que los demás factores, aporta su granito de arena al cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, éste tiene una característica muy especial, pues es el combinador de los demás factores. En este sentido, su relación con la categoría económica, es también distinta a la que ésta desarrolla con los demás factores, pues actúa, como se ha expresado antes, con poder-hacer de carácter delegado.

En rigor, la categoría económica delega en otras estructuras la función combinadora, con el criterio que éstas actúan en función de los intereses de toda la organización y de las personas que participan de ella. Sin embargo, esto se convierte en una fuente de conflictos y distorsiones de la idea inicial, pues se presentan, en la realidad, que tanto el Consejo de Administración o Junta Directiva, no asumen sus funciones con el rigor y la responsabilidad debidos, y la Gerencia, deja de ser factor subordinado con un poder delegado, para asumir como propio el poder, que sólo puede tenerlo la Categoría emprendedora.

Esto se puede evidenciar en el hecho de que en la realidad del mundo de la economía solidaria, se encuentran organizaciones empresariales que *son Gerenciales*, es decir, funcionan bajo el control casi absoluto de los gerentes, o son, entidades de *Consejos de Administración o de Juntas Directivas*, lo que quiere decir, que su funcionamiento se basa en el poder total, o casi total, de estas instancias; en ambos casos se trastoca y se suplanta las funciones de la categoría organizadora por parte de estos órganos de dirección.

Por lo demás, cuando se analiza la estructura administrativa de una organización empresarial solidaria cualquiera, se entiende que según la lógica teórica el factor combinador debe cumplir su función siguiendo los derroteros

que la Categoría trazó en la Asamblea y dio como mandato a quienes son elegidos para integrar el Consejo de Administración o la Junta Directiva; sin embargo, en la práctica de algunas organizaciones se nota cierta confusión en esto, pues al parecer, en no pocos casos los intereses propios de la estructura gerencial van en contravía de los intereses de la Categoría organizadora.

Esto se podría explicar como un resultado “natural” de la formación profesional de las personas que llegan a ser parte del factor gestión, que se realiza en las escuelas de administración tradicionales, donde todavía se enseña que la única función de una empresa es entregarle ganancias a sus accionistas, es decir, se sigue trabajando sobre la maximización de utilidades y la minimización de costos; pero además, se establece técnica y metodológicamente, por parte de estas academias, que el factor gestión es omnímodo, esto es, totalmente autónomo para tomar las decisiones que se precisen, a fin de que se pueda cumplir el objetivo de reproducir de manera ampliada el capital.

Históricamente en las organizaciones de naturaleza solidaria, ha habido una transformación relacionada con las personas que encarnan el factor gestión. Inicialmente, entre los años 30 y 60, la mayoría de quienes ejercían las funciones como factor gestión, eran empíricos, es decir, salían de las filas del sindicato o de las organizaciones sociales y comunitarias e inmediatamente pasaban a dirigir las, con pocos conocimientos teóricos e instrumentales de lo que significa administrar una organización empresarial de carácter solidario.

*Correcto, normalmente eran personas que echaban de la empresa y tenían algún conocimiento, normalmente contable y entonces ese era el gerente. Era multiplicar una tasa de interés, sabía liquidar una tasa de interés.*<sup>131</sup>

Luego, con la dinámica de crecimiento de estas organizaciones, a partir de la década de los años 70s, aparece una ola de profesionalización de los gerentes de las mismas, éstos ya salían de las universidades colombianas. En este momento, el conocimiento instrumental empezó a desplazar al conocimiento

---

<sup>131</sup> ENTREVISTA con Álvaro Correa, Director Financiero de la Cooperativa Forjar. Medellín, 08 de octubre de 2008.



empírico, pero este cambio trajo otro problema: los profesionales que vinculaban a las empresas solidarias, en calidad de integrantes del factor gestión administrativa, la gran mayoría de ellos tenían un gran desconocimiento acerca la racionalidad económica y la lógica operacional, de los elementos jurídicos, doctrinarios e históricos, relacionados con la naturaleza de las empresas solidarias; esto genera muchas dificultades, pues los intereses y expectativas de estas personas que ingresan a hacer parte del factor gestión, comienzan a tomar decisiones y a ejecutar acciones que van en contravía de los intereses de la categoría.

*“Y en aras del conocimiento profesional y la supuesta ignorancia del asociado, empezó a prevalecer más el interés del negocio que las necesidades del asociado, que había un discurso que era boyante para ellos, pero no para el asociado, y era que el que no le hiciera caso al doctor, era un ignorante y los Consejos de Administración, como existen son de baja cualificación, al fin y al cabo son cooperativas de trabajadores, obreros, es que soltaban una máquina después de ocho horas y se iban a un consejo a echar carreta”.*<sup>132</sup>

Cuando el factor gestión, a partir de su profesionalización, empieza a darle a la Categoría económica, ya sea la Comunidad o el Trabajo, los lineamientos que debe seguir la empresa para lograr objetivos, exclusivamente económicos, se genera un ruptura con la naturaleza del proyecto solidario, pues se pervierte la idea inicial de que la eficiencia y la productividad de estas organizaciones se mide y evalúa por el nivel de logro, satisfacción y cumplimiento de las necesidades, los deseos y las aspiraciones de todos sus asociados y de las comunidades donde se asientan.

El problema de la formación de los directivos de las organizaciones empresariales de economía solidaria, va aparejado con otra dificultad, que tienen que ver con el hecho de que una de las fuentes del poder presentes en el factor gestión es el conocimiento; cada vez más, se nota una suplantación de la categoría en las decisiones más importantes y estratégicas, con la consecuente pérdida de la identidad propia de estas organizaciones, lo que,

---

<sup>132</sup> ENTREVISTA con Álvaro Correa, Director Financiero de la Cooperativa Forjar. Medellín, 08 de octubre de 2008.

finalmente, provoca que las entidades solidarias se asemejen cada vez más a una empresa de capitales del sector de intercambios. El poder del conocimiento de la gerencia, junto con la antigüedad en la dirección de estas organizaciones empresariales, logra que el factor gestión influya de manera determinante en las decisiones que le competen directamente a la categoría, hasta tal punto que, se ponen en capacidad, como se manifestó antes, hasta de remover a los miembros de los Consejos de Administración o de Juntas Directivas, mediante maniobras electoreras.

Por lo visto a lo largo del presente trabajo, en la economía solidaria la participación del Factor Gestión exhibe y presenta connotaciones particulares que terminan por diferenciarlo de forma amplia de la función que cumpliría en otro tipo de empresas. Tales connotaciones particulares pueden sintetizarse en lo siguiente: en el ciclo productivo de la organización empresarial de carácter solidario, al actuar el Factor Gestión como un *factor propio* –es decir, que se trata de una función cumplida por un asociado y no por un “tercero”–, el ciclo resulta positivamente alterado por un nuevo elemento presente en él, éste que el lenguaje común suele identificar o reconocer bajo las expresiones de compromiso, identidad o sentido de pertenencia.

Cuando se presenta la situación contraria, y el factor gestión es externo, es decir, no es asociado, el Consejo de Administración, o la Junta Directiva deben establecer un proceso de formación intenso y profundo acerca de lo que es y significa la Economía Solidaria, buscando crear un conocimiento y un afecto que direccionen la voluntad para un trabajo eficiente y productivo en función del objeto social de la organización.

Haciendo la comparación con las fases mínimas que hoy se reconocen del denominado proceso administrativo (el mismo que por primera vez teorizara Fayol), tales fases, terminan transformadas –en modo muy aproximado–, de la siguiente manera:

- La fase de planeación se convierte en una suerte de autodeterminación, dado que, de manera pura, los principales objetivos generales de la organización empresarial de carácter solidaria salen de la propia Asamblea General; es ésta la que toma determinaciones sobre el rumbo que adopta la empresa.
- La convencional fase de organización, en la que se establece el papel y la función a cumplir por cada uno de los factores económicos presentes en el ciclo productivo, termina convertida más en una suerte de disposición propia y consciente del papel a cumplir dentro de la empresa.
- Lo que de común los procesos administrativos identifican como fase de ejecución, la empresa solidaria lo presenta más como un ejercicio de autoridad colectiva, en la cual si bien todas las personas identifican con mediana claridad su rol dentro del proceso, ello no les obstaculiza en ocasiones suplir las funciones de otros cargos sin generar en tal circunstancia los roces personales o el desorden administrativo que cabría esperar en otro tipo de empresas.
- Finalmente, y cosa que cada vez toma mayor fuerza, una especie de control social pareciera estar reemplazando en la organización empresarial de carácter solidaria a la tradicional fase de control o evaluación. Sin entrar a detallar mucho tal circunstancia, la explicación del asunto fue mostrada de forma sencilla en las entrevistas: siendo los funcionarios igual asociados de la unidad empresarial, es decir, unos que participaron del establecimiento del objetivo socioeconómico de la misma y que contribuyen de modo activo en la toma de decisiones administrativas, tal coincidencia de hechos pareciera eximirlos de necesidad alguna de control o de supervisión, dada la íntima relación entre sus propias expectativas personales y las de la empresa (que igual las presenta pero de modo más amplio).

De acuerdo con los anteriores planteamientos, se puede concluir que un proceso administrativo, para el caso de la unidad empresarial solidaria, puede ser y ejecutarse como un proceso autogestionario, si, y sólo sí, es un proceso en cuyo despliegue no participan elementos o factores ajenos a la propia empresa, o contratados en el mercado por ésta.

### 3.6 CONTEXTO EMPRESARIAL EN TORNO DEL FACTOR GESTIÓN

En este trabajo se ha establecido que la *función combinadora* es aquella actuación propia y particular del Factor Gestión, que dispone acerca del *cómo-hacer* de los demás factores productivos, uniéndolos y posibilitando esa *totalidad estructurada* que es una unidad empresarial, y totalidad que, también se recuerda, involucra siempre la presencia de *elementos económicos, técnicos, sociales, jurídicos, políticos y culturales*; es decir, el adecuado despliegue del Factor Gestión, esto es, su trato con los demás factores de producción, no puede hacerse por fuera de los seis elementos descritos.<sup>133</sup>

De presente lo anterior, y en el marco de las entrevistas realizadas a propósito del trabajo de campo, esta investigación esboza a continuación lo que considera son sus hallazgos más importantes en torno bien al tratamiento que da el Factor Gestión a los demás factores de producción en las empresas solidarias, bien a su particular actuación en el momento en que despliega su esencia como factor, esto es, en el justo instante en que entra a tomar decisiones en la órbita de esa exclusiva función combinadora.

#### 3.6.1 Sobre los elementos económicos

---

<sup>133</sup> Igual, bueno es aclararlo, lo planteado no significa que tales elementos *económicos, técnicos, sociales, jurídicos, políticos y culturales* sean los únicos, sólo dan cuenta de aquellos tratados con mayor énfasis hasta el momento por la ciencia administrativa. En ese orden de ideas, y a la luz de los últimos desarrollos teóricos, hoy bien podría hablarse de **elementos ambientales**, en alusión directa al impacto producido por la empresa sobre la Naturaleza; igual podría hablarse de **elementos éticos**, aludiendo al cómo se desarrolla y lleva a cabo el mayor conjunto general de acciones efectuadas por la empresa.

Se definen los *elementos económicos* como unos aspectos referidos a esa racionalidad desarrollada por la Gestión a la hora de integrar y combinar los factores productivos, los cuales están asociados al conocimiento y la praxis de los procesos, relaciones y estructuras, que tienen que ver con la producción, distribución, consumo y acumulación de satisfactores, bienes y servicios, en función de la satisfacción, actualización y cumplimiento de las necesidades, aspiraciones y deseos de las personas que hacen parte de una comunidad, un grupo humano o una sociedad.

En este sentido, quienes poseen y actúan el factor gestión, deben tener las competencias y habilidades, técnicas y teóricas, relacionadas con *lo económico*, de tal manera que las decisiones y las acciones que se tomen y hagan, tengan la pertinencia apropiada con los textos y los contextos de la economía y los mercados en donde funciona una unidad económica, en cualquiera de sus modalidades: de intercambio, estatales o solidaria.

Ahora bien, en el trabajo de campo, se encontró una dificultad grande y generalizada –a más de ignorada por casi todas las personas vinculadas con las empresas solidarias–, que consiste en el desconocimiento casi absoluto de los límites y las relaciones, tanto teóricos como prácticos, de lo que en esencia constituyen las ciencias económica y la administrativa; al respecto, lo común es que, o se asuman ambas como ciencias o *saberes* sinónimos entre sí, o que no se las diferencie de manera clara. Pero también se encontraron concepciones *reduccionistas* sobre lo económico, en cuanto a su relación con lo administrativo, siendo la posición más extrema, no admitir ninguna conexión entre la economía y la administración.

A lo anterior viene a sumarse el hecho que desde la academia y del mundo intelectual asociado al proyecto de la Economía Solidaria, no se ha conseguido crear y sostener un proceso orientado a construir y difundir el discurso pertinente al factor gestión de las organizaciones empresariales solidarias, en el que se haga evidente la naturaleza, los procesos y relaciones a partir de las

cuales este factor se constituye y desarrolla. Una excepción a esto son las investigaciones y trabajos intelectuales realizados por los profesores Razeto y Davis, principalmente, aunque existen otros trabajos que se han sumado a la búsqueda de establecer con claridad cuáles son las relaciones y límites entre la administración y la economía.

Ahora bien, uno de los aspectos más protuberantes del proceso decisorio administrativo, en el caso concreto de la organización empresarial de carácter solidario, es que en la actuación gestonaria y administrativa, esto es, en las decisiones en torno a la combinación de los demás factores, en la consideración de los *elementos económicos*, además del conocimiento racional, esto es, de una forma de conocimiento y de actuación rigurosa que contiene una cierta especialización del pensamiento administrativo, es preciso que se cuente con un conocimiento, igualmente riguroso, acerca de los contextos económicos, es decir, de los mercados y demás escenarios de lo económico.

De no hacerse esto, o hacerlo de manera mediocre, en las empresas solidarias, el Factor Gestión *tiende* los demás factores con base en criterios más tecnocráticos que técnicos, es decir, no se tienen en cuenta asuntos como la calidad ni la cantidad a la hora de combinar los factores, de tal manera que, o se peca por exceso, o por defecto, lo que da como resultado, varias situaciones:

- No existe una rigurosa subordinación, tanto en términos jerárquicos-administrativos, como en relación con la fuente del poder dentro de la organización, los hombres y mujeres, que como comunidad o trabajo autónomos, asumen el emprendimiento solidario, y por ende su orientación política y orgánica);
- Se tiende a generar una competitividad, eficiencia y productividad empresariales, no apropiadas para la naturaleza autogestionaria y solidaria

de las organizaciones de la economía solidaria, sino más cercana a la eficiencia y productividad de las empresas de capitales o estatales.

- No se propicia que los factores económicos de las empresas solidarias, asuman ser expresión de la categoría emprendedora, reflejando las expectativas y los intereses de quienes hacen parte de aquella; en otras palabras: el factor gestión, no potencia en los factores que convoca y combina, la cooperación y la autogestión.

No obstante la confusión que suele presentarse entre los aspectos administrativos (Factor Gestión en propiedad) y los denominados *elementos económicos*, en lo que sí suele haber mucha coincidencia es en que de algún modo los partícipes de la organización empresarial solidaria, bajo diferentes denominación o manifestación, identifican, presienten o saben la existencia de un factor productivo propio y distintivo que hace presencia en este tipo de organización empresarial (el Factor C).

En unas menos que en otras, las organizaciones solidarias no desconocen del todo que su racionalidad económica y su lógica operacional no son las que de forma convencional se tienen por dadas o aparecen como las más aceptadas (la lógica privada de corte individual o la pública más cercana o una cierta noción de lo colectivo); la dificultad o el reto, consisten en que con frecuencia no se trasciende de ese conocimiento o sospecha de que se responde a otro modo de operar, y de ahí las enormes debilidades que tanto desde el conocimiento académico como desde el empírico se dejan ver respecto del tema teórico de cómo gestionar –acorde y en atención a esa racionalidad y lógica particulares– una empresa del sector solidario de la economía.

### **3.6.2 Sobre los elementos técnicos**

Lo referido a los *elementos técnicos*, o lo que de común algunas escuelas y teorías económicas designan bajo el concepto de “función de producción”, esto

es, un *saber-hacer* muy específico que involucra y demanda cantidades y proporciones definidas de los factores económicos presentes en el proceso productivo, fue advertido también en el presente trabajo y se menciona a continuación.

El operar de las formas solidarias, desprendido de su condición legal de ser organizaciones de primer, segundo o tercer grado,<sup>134</sup> a medida que avanza en dichos grados, pareciera exigir en quien las gestiona menos conocimiento puntual o específico de lo que es y significa la economía solidaria; en otras palabras, a menor grado jurídico, mayor compromiso o pensamiento de la estructura de gestión para con la base social de la empresa; y al contrario, a mayor gradación, pareciera no requerirse mucho saber respecto del tema de economía de solidaridad. Es lo que deja advertir el caso de COHAN, una organización de segundo grado, cuyos asociados son entes hospitalarios. Así las cosas, esta figura termina siendo más una de tipo especializado –sector y actividad salud, muy ducha en el manejo de compras a gran escala– antes que multiactiva o Administradora Pública Cooperativa (figura contemplada en la Ley 79 de 1988 pero casi inexistente en la práctica).

Ahora, en el caso de las formas empresariales más sencillas, la Mutual o la pequeña Cooperativa de Trabajo Asociado, y a diferencia de las empresas en general más estructuradas y solventes, el factor económico Gestión –con deficiencias y todo– ha sido apropiado<sup>135</sup> en el tiempo por la organización; los demás casos, por lo común, son los de un Factor Gestión externo o contratado (y también, de común, bastante habilitado en el manejo de empresa lucrativa convencional o de gestión pública).

---

<sup>134</sup> De forma respectiva, las conformadas por personas naturales, las que vinculan a las empresas anteriores, o las que agremian a las de segundo grado –estructuras de “tercer piso”–

<sup>135</sup> Cuando se habla de un factor *apropiado se expresa* lo siguiente: este Factor Gestión es personificado por una o varias personas asociadas a la organización, que en un principio desconocen mucho o casi todo de la especificidad técnica involucrada en la toma de decisiones pero que, con el correr del tiempo, y en aplicación de la experiencia que les es demandada, adquieren una cierta pericia o experticia por todos comprobada.



### 3.6.3 Sobre los elementos sociales

Los *elementos sociales* aluden, por igual, dos realidades: de una parte, el ámbito general de relaciones de la unidad empresarial para con la sociedad en su conjunto –no en vano se habla de una *función social* por parte de la empresa– y, de la otra, el marco general de las relaciones que la vinculan con quienes en la misma se desempeñan, relaciones que simultáneamente expresan el tratamiento que la Gestión da a los factores productivos operantes en la unidad económica. Bajo esta óptica, el trabajo concluye lo siguiente.

En primera instancia, y en relación a las Asociaciones Mutuales, se destaca un hecho social importante: las personas vinculadas a este tipo de organizaciones solidarias, guardan entre sí mucha homogeneidad, en cuanto la clase o grupo social de origen; esta homogeneidad no siempre resulta tan contundente en los demás tipos de organización solidaria. Lo que llama la atención, es la existencia y convergencia de características sociales (de clase, grupo, estrato, barriales, comunales) que propicia la identidad entre sí a las personas vinculadas a una Mutual, y que al uniformarlas, devienen en una gran solidez – casi monolítica– para la Asociación toda. Por no ser ese el objeto principal del presente trabajo tampoco se argumenta sobre tales características, pero se traen y citan algunas de ellas, en la expectativa que trabajos posteriores puedan ampliarlas.

Entre otras características, se hallan las siguientes:

- Organizaciones conformadas por personas que, respecto de sí mismas, comportan un elevado vínculo comunitario, esto es, por diversos motivos, han acumulado un nudo amplio pero estrecho de experiencias compartidas en común, que las cementan de un modo que persiste en el tiempo y trasciende entre generaciones.

- La honorabilidad, la honestidad y hasta el sentido filantrópico que caracteriza a las personas que gestionan esta forma empresarial, virtudes todas conocidas y testificadas por todas las personas que así se incorporan a su base social.
- A juzgar por los testimonios escuchados, el alto grado de satisfacción y cumplimiento que presenta la Mutual ante las familias asociadas respecto de aquellos pocos servicios que les ofrece, termina por redundar en un mayor posicionamiento de ésta frente a su base social, esto es, cada servicio prestado en condiciones oportunas, dignas y diligentes, refuerza aún más el sentido de pertenencia hacia la Mutual (por lo demás, bueno es consignarlo, se trata de unidades empresariales que no llevan a cabo casi ningún tipo de publicidad o de promoción de sus servicios, menos que practiquen alguna forma establecida de mercadeo propiamente tal).

En segunda instancia, y un poco lo contrario de lo que acaba de expresarse, en el trato empresa-asociado, la relación más álgida la comporta la Cooperativa de Trabajo Asociado: quizá el doble hecho de no ser una organización parida desde la sociedad misma (peor aún, desde un grupo social que se identificara con ella o que la reconociera como de su autoría), sumado al de ser una figura intermediaria entre el trabajo de las personas y la empresa para la cual finalmente se realiza una labor, le ha creado una mala fama y peor imagen a esta figura empresarial. Por lo demás, sólo el tamaño pequeño o reducido en cuanto al número de personas asociadas, parece contrariar lo dicho: así se colige de la imagen que exhibe ECOSESA ante su base social, muy diferente a la que de común expresan las personas vinculadas en gran número o de forma masiva a una CTA.

Aún sobre la Cooperativa de Trabajo Asociado, en un tercer lugar, y salvo excepciones de y en algunas disciplinas profesionales (que incluso pueden ser verdaderos gremios), la generalidad de esta forma asociativa está en que su base social realiza para otras empresas y personas labores que requieren de

muy poca cualificación personal. Esa baja calificación requerida, en muchos casos, las priva de contar un *factor C* consistente y comprometido (a más de arrastrar un cierto sinsabor por lo que hasta hace unos pocos años eran reivindicaciones laborales, y el rezago que aún queda en las personas asociadas de mayor edad, que conocieron en su momento un régimen laboral que, en todo caso, gozaba de más prerrogativas frente al que hoy ofrece la CTA).

Como cuarta consideración, en algo similar a lo anterior, es que a la fecha, y no obstante lo reciente de la figura CTA (cuenta ahora escasos veinte años), no es difícil observar unidades relativamente grandes desde el punto de vista del número de personas asociadas. El sentido de lo anotado va en la siguiente línea: desde lo administrativo, parece fácil estructurar empresas con un gran número de trabajadores, siempre que las mismas se especialicen bastante en la sola operación de intermediación laboral, esto es, que su preocupación por otros aspectos colindantes con la figura asociativa sea escasa o, en todo caso, poca; de lo que se trataría, sería de establecer una muy eficiente relación de doble contratación: de mano de obra por un lado, y de contratos u obras que realizar por el otro (a cargo siempre de la primera).

Quizá en un quinto lugar, en alusión directa al Fondo de Empleados, y dentro del componente de los *elementos sociales*, se impone decir lo siguiente. El carácter cerrado de esta figura, es decir, que sólo se permite la vinculación de quienes ostenten la condición de asalariados de una empresa determinada –y vinculación que se cierra en caso tal de terminación del contrato laboral–, la hace la figura quizá más neutra al momento de considerar los *elementos sociales* en mención; neutra, es decir, la forma asociativa de mayor indiferencia respecto de ella con sus asociados, y de éstos para con la misma.

#### **3.6.4 Los elementos jurídicos**

Estos elementos jurídicos que resultan ser siempre los de menor manejo y control por parte de la empresa, dado que provienen del orden externo y le son impuestos por la vía de las leyes, refieren los límites propios de lo que puede o no puede realizar la empresa, es decir, le expresan a ésta los actos factibles de realización.

Al respecto, para el Factor Gestión, la mayor dificultad interna y frente a las normas legales vigentes la cuentan las Cooperativas de Trabajo Asociado, que son, a su vez, las de más reciente creación, incluso, su aparición provino de la norma y no de la práctica: fue una posibilidad incluida en la Ley 79 de 1988, cuando el país se aprestaba a requerir de cierta flexibilidad laboral una vez su abordaje en la llamada “apertura económica”. No es difícil hallar gran cantidad de casos de personas asociadas que, no obstante contar varios años vinculadas a una CTA, no tengan aún clara esa condición de ser, en simultáneo, trabajadora y dueña de la empresa. Por lo demás, ese galimatías producido por la ley, de alguien que a la vez que figura como dueño de una empresa está igual en el renglón más bajo de autoridad en la misma, ha representado un obstáculo no menor para el desarrollo de esta figura solidaria.

De otro lado, un caso notable de análisis respecto del elemento jurídico, lo ofrece la figura Mutual, y de modo muy particular en la Ciudad de Medellín. Según la información que el mismo Estado tiene (y dato que corrobora la organización gremial de las mutuales), en esta capital el número de *sociedades mutuarías* existentes y por fuera de los requisitos de ley, supera al de las organizaciones con reconocimiento jurídico; por lo demás, tal circunstancia ha existido siempre. Lo que a este trabajo interesa, de nuevo, es la sencillez del mecanismo administrativo que esta figura logró pulir para sí con el correr del tiempo, un mecanismo que, tal como de lo anterior se colige, incluso le alcanzó para estar y mantenerse al margen de la ley, sin por ello perder vigencia.

### 3.6.5 Los elementos políticos

Los elementos políticos vinculados con el término unidad empresarial son unos que, en esencia, hablan tanto de la manera como se desenvuelve la existencia de la empresa en procura de los fines para los cuales ha sido creada, como del modo en que ésta afronta los hechos que se le presentan.

Al respecto, deducido de las entrevistas realizadas y de lo visto en el despliegue del trabajo de campo, se pudo establecer que un caso particular es el que representan las organizaciones de segundo grado (aquellas cuyos asociados son a su vez empresas que asocian a personas naturales), cuando se considera que las mismas no se entienden de forma directa con personas asociadas como sí con otras empresas. Exceptuando los casos de representación gremial, esta forma empresarial de lo solidario, de “segundo piso”, halla su permanencia en el tiempo en estrecha relación con la eficiencia y la competitividad que respecto del mercado en general logra desarrollar en sus operaciones para con las organizaciones de base.

En apariencia, estaría en algo *exenta* de aquella racionalidad económica y lógica operacional particular del sector solidario, siempre que su gestión logre resultar satisfactoria a los ojos de esas organizaciones que le dan vida; tal gestión, en algunos casos, incluye también la conformación de pequeñas burocracias cuya membresía resulta útil desde algún punto de vista, o el involucrarse en proyectos de diverso tipo que representen algún estatus, tanto como el simple funcionamiento y mantenimiento inercial por cuenta de haber adquirido la empresa un tamaño considerable en términos de sus operaciones y acciones financieras.

Ahora, en términos de medir la satisfacción de la persona o la familia asociada para con los servicios que la organización empresarial solidaria les brinda, por cuenta del mayor o menor cumplimiento de aquellos fines para los cuales ésta fue creada, según lo visto, se tiene que la Mutual y la pequeña Cooperativa de

Trabajo Asociado son las empresas que menor cantidad de servicios ofrecen a sus asociados, a la vez que son las que mayor acatamiento de objetivos presentan; de manera respectiva, cumplen con aquello de prestar oportunamente el servicio exequial y de procurar un puesto de trabajo –entre ambas, comparada la satisfacción que logran en la persona asociada, la Mutual supera, y de lejos, a la CTA–.

### **3.6.6 Los elementos culturales**

Se refieren las actuaciones comunes sucedidas dentro de un determinado grupo humano o colectividad –organización empresarial para el caso–, y cuya adición constante en el tiempo establece así y de forma interna una especie de sistema social.

Tras lo visto y lo analizado con el trabajo de campo, de las recorridas, la forma empresarial más auténtica (quizá la más tradicional o apegada a sus valores en el tiempo) es la Mutual. Por lo mismo, resulta siendo también la forma más antigua de entre las existentes. Las Mutuales, como ya lo sentenciara Pérez Valencia, han hecho presencia en el país desde mediados del siglo XIX y, a juzgar por las condiciones en medio de las cuales operan, nada haría prever que vayan a desaparecer o ser sustituidas en el mediano plazo. De lo anterior, y a la luz del tema que soporta el presente trabajo, lo que sorprende es que sea justo la Mutual el tipo empresarial en el que menos injerencia o poder tiene la figura o la estructura gerencial: a menos *gerencialismo*, más mutualidad (es como si la esencia mutual –la ayuda recíproca– fuese incompatible con la esencia gerencial –un cierto tipo de burocratismo–, donde la presencia de una de ellas impide en simultáneo la de la otra).

Ahora, un caso en algo contrario al anterior, de lo observado, la figura que menor importancia o presencia de elementos culturales tiene puede ser la de la CTA. Quizá los tumbos que desde el punto de vista legal han caracterizado al Estado frente a esta figura jurídica (varias reformas esenciales a su modo de

funcionamiento en tan sólo 20 años de operación), le deparen no mucho tiempo de permanencia ya en el panorama colombiano a la Cooperativa de Trabajo Asociado. Más aún, y tal como lo dejaron entrever algunas de las personas consultadas, y considerado el universo de las empresas visitadas, al interior del propio sector de la economía solidaria la CTA puede ser la figura jurídica más desprestigiada o, en todo caso, aquella que en dicho sector cuenta con el menor aprecio.

### **3.7 TRATAMIENTO DEL FACTOR GESTIÓN A LOS DEMÁS FACTORES PRODUCTIVOS**

Ya dicho por la *Teoría Económica Comprensiva*, el Factor Gestión es el que tiene a su cargo la combinación e imbricación de los demás factores productivos –incluido él mismo– en la organización empresarial. El *hacer* del Factor Gestión al interior de la unidad empresarial de carácter solidario, es lo que el presente trabajo ha establecido como función combinadora, esto es, un acto propio y particular sólo de dicho Factor. que dispone el *cómo harán* los demás factores su papel en la organización, posibilitando y realizando en tal *acto esa totalidad estructurada* que al final todos reconocen bajo la denominación de unidad empresarial solidaria. El *acto* del que se habla no es nada distinto que aquel hecho voluntario, oportuno y pertinente, en el cual el Factor Gestión despliega lo que de él se espera, a saber, la toma de las necesarias decisiones al influjo de la racionalidad económica y la lógica operacional que caracteriza a la economía de solidaridad.

Como de lo anterior se deduce, la combinación e imbricación de los factores productivos presentes en cualquier empresa es algo que el Factor Gestión sólo puede realizar poniendo a tales factores –y poniéndose también él– en comunicación, esto es, tratándolos; trato que alguna particularidad tiene, y trato que evidencia esa racionalidad económica y esa lógica operacional que, al final, caracterizan entre sí a los denominados sectores económicos (intercambio, regulado y solidario).

Lo que tampoco merece de momento mayor ampliación es el motivo que obliga al más general trato o comunicación en mención entre los factores, por lo obvio del asunto; a este trabajo le basta sólo con decir que tal comunicación o trato tiene lugar, de modo simple y llano, porque la función o labor que de manera exclusiva realiza cada uno de ellos le es indispensable a la empresa para poderse ella constituir como tal; dicho en otras palabras, sin ese particular aporte realizado por cada uno de los seis factores actuantes, ni la empresa ni proceso productivo alguno son posibles.

De acuerdo con lo anterior, fruto también del trabajo de campo, este texto pudo establecer las siguientes formas diferentes, algunas más evidentes que otras, por medio de las cuales ocurre esa comunicación o trato entre el Factor Gestión y los otros cuya tarea le corresponde combinar.

### **3.7.1 El establecimiento de la remuneración**

Se trata de la forma de relación más visible o acaso más evidente entre el factor *combinador* y los *factores combinados*. En esencia, esta forma de trato incluye la determinación del monto de dinero que ha de recibir cada uno de los factores combinados por su específico aporte a la empresa, así como la periodicidad, y pago que casi siempre queda establecido de modo formal desde el inicio del trato o comunicación. Esto de la determinación del monto de dinero a percibir es tan literal como se expresa: ampliadas las consultas, es muy escasa una remuneración no monetaria en el tipo de empresas visitadas.

Como característica general, en esta forma de trato el Factor Gestión suele mostrarse uniforme hacia los factores que combina. Y tal uniformidad la exhibe al negociar con ellos de presente casi siempre lo que hoy en términos corrientes se denomina tabla o escala salarial, establecida o avalada de manera previa con la Categoría organizadora. En otras palabras, el trato por medio del cual ocurre la asignación de la remuneración a los factores combinados, es uno que ofrece muy pocas o escasas posibilidades de negociación por parte de éstos, dado que casi siempre el Factor Gestión exhibe



y muestra tal asignación como un mecanismo ya adoptado u objetivado, vigente de manera uniforme para la empresa, y del cual ninguna posibilidad de modificación le corresponde a la contraparte negociadora. En la práctica es *un o lo toma o lo deja*.

Situación óptima de esta particular forma de relación entre el Factor Gestión y los demás, es que la remuneración, el salario o la compensación pactadas, fluyan en la cantidad y la periodicidad también establecidas. Por último, cabe anotar que la totalidad de lo afirmado es algo que se extiende casi por igual para todo tipo de empresa y sector económico.

### **3.7.2 Relacionamiento contractual**

En íntima y estrecha relación con el ítem anterior, incluso, casi que derivado del mismo, la normatividad legal establece de manera explícita o implícita que existe ya una relación de contratación para con los factores productivos que están siendo combinados.

La característica principal de esta forma de trato entre el factor combinador y los combinados, es que está mediada por el acatamiento de una serie de funciones y de tareas específicas que se esperan de estos últimos y que en ocasiones –más bien pocas para el caso de la economía solidaria– se plasman bajo un documento, con aval de ley, llamado Reglamento Interno de Trabajo. En lo fundamental, no existiría mayor dificultad de los factores entre sí como producto de esta forma de tratamiento, dado que lo que de la actuación de cada uno de ellos se espera, a más de figurar por escrito, es conocido con cierta suficiencia por las partes.

Para el caso particular de las organizaciones empresariales solidarias abordadas a partir del trabajo de campo, se pudo establecer que este tipo de trato es el menos frecuente en el día a día entre los factores involucrados, dado que al mismo sólo se recurre en caso de necesidad, esto es, en aquella eventualidad en la cual el Factor Gestión considera que los factores a él

subordinados no están acatando de forma debida lo que el Reglamento en mención estipula. En otras palabras, el día a día de estas empresas sólo de modo esporádico requiere recurrir a dicho Reglamento.

Deducido igual de lo anterior, el tener que hacer un uso frecuente de tal Reglamento es algo que deviene en un tipo de dificultad, de roce o de problema negativo al interior de la unidad económica, roce y problema que requieren y precisan siempre de tacto y delicadeza en el Factor Gestión, en aras a preservar un clima laboral aceptable.

### **3.7.3 La consideración de intereses**

Forma muy especial y además estratégica, del relacionamiento entre el Factor Gestión y aquellos cuyas funciones combina, es esta de considerarles en algo sus propias necesidades, aspiraciones, deseos y proyectos, en la posibilidad que la empresa contribuya o posibilite su satisfacción.

La anterior, si bien no se trata de una práctica muy frecuente en algunas de las diferentes teorías administrativas, tampoco ha sido una del todo ausente. En este sentido, la teoría de las Relaciones Humanas fue una que consideró importantes, más allá del simple cumplimiento de la obligación salarial a cargo de la empresa, las necesidades y el punto de vista de los intereses de las personas que representaban los demás factores productivos.

Casi sin excepción, las organizaciones empresariales solidarias visitadas, tienen establecidos unos procesos de negociación en los que de algún modo incorporan, en sus propias expectativas y realizaciones, algunos intereses personales de quienes en ellas laboran; es decir, que a la par de contar sus particulares metas, algunas de estas organizaciones están dispuestas a coadyuvar en el cumplimiento de los fines y los propósitos personales de quienes trabajan en ella.

Lo anterior bien podría estar representando una tendencia en curso en este sector económico, tendencia que es entendida por el profesor Razeto, como una *“propensión persistente, un modo de concebir y de razonar inclinado reiteradamente en una cierta dirección, que reaparece varias veces de maneras particulares diferentes, pero que tienen una orientación común”*<sup>136</sup>; en este sentido, este trabajo no duda en considerar, en primer lugar, esa *cierta dirección* como un proceso concreto en curso en la economía solidaria, que puede tender a constituir una nueva manera de entender lo administrativo o lo gestor, y en segundo lugar, esa *orientación común*, como la persecución, por parte de dirigentes, dirigidos y administradores de las organizaciones empresariales solidarias, de nuevas y alternativas combinaciones y posibilidades de los factores, cuando no la búsqueda de nuevos factores económicos, cosa que, por demás, aunque novedosa o escasa, tampoco nadie descarta pueda existir.

#### **3.7.4 Desarrollo, transformación y perfección de los factores**

En estrecha y honda conexión con el ítem anterior, a manera de una suerte de trascendencia del mismo a nivel aún superior, esta investigación advierte un tipo muy especial o elevado de relacionamiento del Factor Gestión con aquellos que subordina, donde éstos podrían estar alcanzando, en sí mismos, un mejor grado de desarrollo, transformación y perfección.

Ampliando lo dicho, sería desarrollo el mejor desempeño de cada uno de los factores, exhibiendo cualidades y condiciones quizá un poco desconocidas hasta el momento; sería transformación el despliegue de una actividad económica hasta el momento insospechada en cada uno de los factores, y vendría siendo perfección lo que igual considera Razeto, a saber, una noción que considera en sí misma la *“expansión, diversificación, cualificación y*

---

<sup>136</sup> RAZETO, Luis. *La Travesía, de la crítica del marxismo y las sociologías a la propuesta de una ciencia de la Historia y de la Política*. Santiago de Chile: Ediciones Uvirtual.net, 2009. p. 26

*unificación*<sup>137</sup> de las posibilidades de los factores productivos, cuando actúan de conjunto y al amparo de una racionalidad que, como la solidaria, que se fundamenta en la autogestión, la democracia participativa, y el desenvolvimiento de relaciones económicas solidarias, como las de donación, comensalidad, cooperación y reciprocidad.

Como bien se entenderá, una mayor profundización en el superior asunto de lo que pueda ser *el desarrollo, la transformación y la perfección factorial* es una tarea que, con mucho, sobrepasa los objetivos del presente trabajo, pero no por ello éste la deja de lado; se limita sí a esbozarla –su mayor aporte, de momento–, en la expectativa que la tarea pueda ser retomada, en lo por venir, por alguien afín al asunto.

---

<sup>137</sup> Resumiendo, en abstracto y de modo quizá metafórico, Razeto refiere por tales las siguientes nociones. **Expansión.** Noción que alude a una realidad que se abre, crece, dilata, extiende y amplía, en fin, que se expande. **Diversificación.** Realidad que da lugar a variaciones, que multiplica sus distinciones y su pluralidad, que se renueva siempre distinta, que se diferencia internamente y se pluraliza, que hace aparecer nuevas formas y contenidos, que avanza hacia una creciente complejidad y pluralismo, y que amplía en todos los órdenes los espacios de libertad y las formas posibles de racionalidad. **Cualificación.** Proceso de adquisición de nuevas calidades, que despliega clase, categoría, competencia, perfecciones, que mejora y se torna superior; en resumen, que se cualifica. **Unificación.** Un proceso que avanza hacia crecientes y superiores grados de interacción entre personas y comunidades, por el cual se va expandiendo y perfeccionando la articulación de las actividades y relaciones económicas en comunidades de crecientes dimensiones, desde lo local a lo de mayor tamaño, llevando en ello la comunicación, el intercambio y la cooperación a niveles cuantitativa y cualitativamente superiores.

## CONCLUSIONES

- **No existe el suficiente instrumental teórico que visibilice las particularidades del Factor Gestión en las organizaciones empresariales de economía solidaria.**

En la revisión bibliográfica realizada se pudo evidenciar que desde la teoría económica se manifiestan, entre otras circunstancias, algunos elementos marginales en el análisis de lo que denominan habilidad empresarial; al notar la separación de la propiedad y la dirección; y cuando aparece una función diferente a la de acumular capital (capitalista) y transformar la naturaleza (trabajador), esto es, la de combinar estos factores.

Esta función se estudia a nivel de las organizaciones de carácter privado, cuyo objetivo es la maximización de las ganancias, en ese sentido, la habilidad empresarial se subordina y se somete a lo ordenado por el capital. Sin embargo, los estudiosos de la economía no se dedicaron a comprender cómo opera esta habilidad en organizaciones que tienen otra racionalidad y que, por lo mismo, no pueden ser miradas de la misma manera.

Por el lado de la administración, también los estudiosos de este tema trataron de dar ideas acerca de cómo dirigir organizaciones de carácter privado (talleres y fábricas), y concibieron el factor gestión como una especie de herramienta que permite organizar el trabajo, asignar las funciones de la empresa y reconocer los sentimientos y emociones de los trabajadores. La personificación de este factor es un sujeto dotado no sólo del conocimiento instrumental adecuado para cumplir su función sino, además, investido de una autoridad que emana de su cargo, cuya función es la de ordenar y esperar la ejecución de este mandato por parte de sus subordinados.

Esta manera de entender la gestión va en contravía de las prácticas administrativas en las organizaciones empresariales de economía solidaria,

donde no existe separación entre la propiedad y la dirección, es decir, los dueños son los que toman las decisiones trascendentales de la unidad empresarial y delegan en otras estructuras la dirección y la ejecución. En este caso, son las Categorías Comunidad o Trabajo las que seleccionan los sujetos que operacionalizan las decisiones, basadas en criterios como el conocimiento instrumental y en la comprensión de la racionalidad económica y la lógica operacional específica de estas organizaciones.

El andamiaje teórico, conceptual e instrumental de la administración tradicional, no arroja muchas pistas para comprender la configuración del factor gestión en las empresas de economía solidaria, pues está sustentado en una estructura organizacional mecanicista, con amplios niveles de jerarquías, donde las decisiones están centralizadas y concentradas en algunos pocos sujetos que dicen tener el conocimiento, y donde la comunicación es completamente formal, estableciendo una distancia entre quienes deciden y quienes ejecutan.

En las organizaciones empresariales solidarias, hay una profunda cooperación entre todos sus miembros, pues cada uno de ellos pone su acumulado de conocimientos y experiencias: el factor gestión se pone al servicio de un proyecto común. En palabras del profesor Razeto, va en busca de la superior conveniencia de la empresa, en cuanto al logro de sus objetivos estratégicos y operacionales. Por esto es que la *teoría económica comprensiva*, que orientó la elaboración de este trabajo, es un referente importante para comprender desde el punto de vista económico y administrativo las unidades empresariales de economía solidaria y, por ende, la especificidad de la función que cumple el factor gestión.

- **En la práctica, hay una indebida apropiación y concentración del Factor Gestión en alguna de las estructuras directivas de la empresa solidaria.**

Además, la función de este Factor Gestión no se compadece con lo definido por la ley, pues a pesar de estar consagrada en los estatutos, la realidad observada en algunas organizaciones solidarias muestra el abismo existente entre la teoría y la práctica. Mientras se dice que las decisiones estratégicas descansan en la Asamblea General –que delega su dirección en el Consejo de Administración, nombrando éste a su vez a la persona que ejecuta el mandato, la gerencia–, se encuentran casos en los cuales tanto el Consejo de Administración como la Gerencia, de manera individual o mancomunada, toman decisiones que son del resorte de esa Asamblea.

Así, aunque la ley le fija a cada una de las estructuras administrativas hasta dónde llegan sus límites en la toma de decisiones, algunos gerentes o consejeros toman de manera autónoma unas decisiones inconsultas y que son de la competencia de la Asamblea. Este es bastante problemático para la organización, pues la Asamblea depositó su confianza en unos sujetos que personifican cada estructura, porque les reconoce su idoneidad para cumplir con las funciones encomendada y porque cree que son íntegros para cuidar, mantener y aumentar el patrimonio colectivo.

En este sentido, se trataría no sólo de mirar que las funciones de cada estructura administrativa estén lo suficientemente claras y delimitadas, sino también de conocer y participar de manera consciente en la elección de las personas que van a dirigir la empresa, y comprender la manera cómo la organización está decidiendo a quiénes quiere como sus representantes. Así, la democracia es también un espacio que crea oportunidades, oportunidades directivas en este caso.

La apropiación indebida de la categoría por parte del factor gestión es producto, entre otras circunstancias, de la limitada participación de los asociados en la toma de decisiones, por desconocimiento o simplemente por desinterés, pues en muchos casos se sienten tratados más como clientes que como asociados; no hay, en este caso, una real comprensión de lo que significa ser propietario de una organización. De otro lado,

quienes personifican el factor gestión, están imbuidos del poder que les entrega el conocimiento técnico adquirido en las diferentes escuelas de administración o de manera empírica y, en muchos casos, se sostienen en el tiempo con base en esto, perdiendo de vista que son los ejecutores de unas decisiones que ya fueron definidas por la Asamblea, de acuerdo con los lineamientos escritos en los estatutos y con los objetivos de la organización.

- **La función combinadora muestra mejores resultados empresariales en circunstancias de democracia directa.**

Es decir, en una situación en la cual las personas asociadas son consultadas, casi siempre en sesiones de Asamblea General, respecto de aquellos asuntos que, en general, otro tipo de empresas resuelve según el criterio de un órgano directivo distinto de la Asamblea.

Como ejemplo claro de lo anterior, se puede citar el caso de muchas Mutuales, donde es la Asamblea General el órgano que, mediante voto directo, resuelve asuntos tales como la cuota económica a pagar por los asociados durante un periodo dado, o la escogencia de quien va a actuar como Representante Legal de la institución (en las Cooperativas, tales determinaciones las toma el Consejo de Administración, aunque es la asamblea la que decide la política que debe guiar esa decisión del Consejo o Junta Directiva).

Con los planteamientos anteriores, lo que se trata de señalar es lo siguiente: teniendo en cuenta el tamaño de las empresas, y la normal complejidad administrativa que éste comporta, el Factor Gestión, por sus funciones específicas, es el que mejor logra asimilar y controlar la totalidad de la empresa en el caso de la democracia directa, es decir, cuando los asociados directamente en la asamblea deciden asuntos vitales para la administración de la unidad económica solidaria. En otras circunstancias más complejas, como en la democracia representativa -Asamblea de



Delegados- o cuando se deposita la toma de decisiones trascendentales en manos de ciertos cargos directivos, el factor gestión debe plegarse a las decisiones que emanan de esos procesos, asumiendo un rol más subordinado en relación con la categoría, pues esta tiende a tener una perspectiva más amplia y estratégica sobre el desarrollo de la organización empresarial solidaria.

La anterior afirmación, se sustenta en algunas observaciones: un breve repaso a la trayectoria de estas empresas que operan bajo mecanismos de democracia directa, las muestra con menos momentos de crisis económicas a su interior; más aún, incluso presentándose éstas, pueden ser superadas de modo rápido en el tiempo; producto de las decisiones tomadas, estas empresas igual comportan una menor ocurrencia de problemas administrativos como, por ejemplo, crecimiento desmesurado de su actividad, desorden en la prestación de sus servicios o inconformidad de la base social; las relaciones laborales suelen desarrollarse sin mayores sobresaltos, tal como lo demuestra la particular noción de trabajo en equipo que poseen estas organizaciones, donde resulta muy notorio la escasa diferenciación o casi inadvertida escala de labores a desempeñar (por lo general, es muy bajo el número de cargos existentes al interior de la empresa mutuaría). Para finalizar, la mayor permanencia de la empresa mutual en el tiempo, aunada al grado alto de favorabilidad que mantiene entre su base social, son argumentos que también dan cuenta de esta suerte de mayor eficiencia relativa y comparativa del Factor Gestión en la Mutual por sobre el que despliega la Cooperativa.

En suma, esa exclusiva tarea del Factor Gestión y en los términos que ya quedó definida, parece sentirse más a gusto y mostrar ella misma signos de mayor totalidad y pureza cuando tiene la posibilidad de desplegarse y expandirse en un contexto de decisiones adoptadas mediante mecanismos de democracia directa o profunda, antes que en circunstancias de representatividad o de delegación.

- **A menor desarrollo empresarial, mayor compactación del Factor Gestión.**

En íntima correlación con la conclusión anterior, se tiene esta otra que da cuenta de que mientras en términos convencionales menor sea el desarrollo alcanzado por la empresa solidaria, mayor grado de compactación, solidez y pureza exhibe el Factor Gestión al interior de la misma. En otras palabras, en lo que el convencionalismo administrativo presenta como empresa grande, compleja e importante, es fácil advertir un Factor Gestión bastante auxiliado por estructuras cada vez más burocráticas y difusas que terminan ellas mismas, en ocasiones, difuminando y embolando la toma de decisiones o, en otros casos, especializando y segmentando demasiado el proceso por el cual al final una decisión es tomada.

En buena parte de los casos analizados en las organizaciones empresariales solidarias a propósito del trabajo de campo, se pudo comprobar una situación contraria a la descrita, esto es, que a menor grado de desarrollo empresarial, más pureza y simplicidad ofrece en sí el Factor Gestión. La especialización en la toma de decisiones, entendiendo por *especialización* un aislamiento excesivo de ciertas funciones directivas o ejecutivas que termina por ser una amenaza para la empresa misma, dada la concentración de poder que tal circunstancia genera –y concentración que ocurre casi siempre en la instancia gerencial–, es algo que apenas tiene lugar en la pequeña empresa solidaria.

Más aún, antes que especialización, lo que en la unidad económica solidaria se advierte es una apropiación colectiva del Factor Gestión por parte de las personas que allí intervienen. Antes que la cualificación excesiva e individual en asuntos administrativos –esto es, que sólo una o dos personas se muestren como beneficiadas con la experticia práctica del día a día administrativo–, la experiencia gestora de la unidad solidaria es una que se sucede en simultáneo para el grupo de personas que allí labora. Y corroborar lo anterior es algo que tampoco se dificulta. En términos muy

amplios, es frecuente observar casos específicos del día a día de la empresa, en los cuales todos los integrantes del pequeño grupo de trabajo están al tanto de lo por hacer, de donde no resulta extraño una secretaria aconsejando a una presidencia, una presidencia tratando de manera directa al personal de aseo, o el personal de aseo realizando atención directa de asociados.

Lo que se dice, notorio por demás, es la casi ausencia de indiferenciación en eso que constituye el Factor Gestión dentro de la empresa solidaria. Al no encontrarse atomizada la tarea gestora en multitud de cargos, resulta ella misma compactada en un cierto espíritu de cumplimiento del objetivo socioeconómico de la empresa, espíritu que, a su vez, reposa en las diferentes tareas que llevan a cabo los funcionarios de la misma. De lo anterior se deduce con facilidad un Factor Gestión simple aunque coordinado, y que involucra en simultáneo una línea de mando (aquello que la Asamblea ha dispuesto), un sencillo aparato administrativo (la existencia igual de todos y cada uno de los cargos necesarios a la operación) y la unión de conciencias, voluntades y sentimientos tras el objetivo perseguido por todos los integrantes (la particular Categoría organizadora de la empresa, –Factor C– en términos de Razeto).

- **Lo hallado, ¿es un punto de llegada?**

De momento, a la manera de una última conclusión, es menester lo siguiente, no sin antes dejar sentado que el presente trabajo se considera como acabado en su totalidad; de algún modo, ha sido sí una feliz oportunidad para ampliar y sugerir el tema del Factor Gestión en la empresa solidaria.

Cuando se abordó el tema de este trabajo de grado, la configuración del Factor Gestión en la organizaciones empresariales de economía solidaria, se tenía el convencimiento de que la búsqueda intelectual y académica que se había decidido hacer, conduciría a muchos encuentros y desencuentros teóricos, ideológicos, pues los paradigmas que rigen el mundo

administrativo y directivo de la Economía Solidaria, apenas hace unos pocos años se comenzaron a ver, a pensar y a analizar por parte de académicos e investigadores.

En ese orden ideas, se sabía de antemano que ese objeto de trabajo intelectual que se había decidido confrontar, constituye un complejo armazón de estructuras, procesos, relaciones, sentimientos, expectativas, y otros elementos, mediante los cuales, grupos sociales y productivos, comunidades, familias, y otros colectivos, toman decisiones económicas (pero también políticas, sociales y culturales) en relación con el ejercicio de sus ciudadanía económica, desde la perspectiva de la autogestión y la cooperación.

Así, surgieron preguntas (muchas y diversas), siendo la más concreta, la siguiente: ¿cómo se construye ese proceso decisorio colectivo, autogestionario y democrático, cuáles son sus fuentes y los caminos que recorre para convertirse en bienes y servicios, dirigidos a satisfacer (a autosatisfacer) las necesidades, aspiraciones y deseos de los mujeres y hombres que hacen parte de una comunidad empresarial solidaria, en una cooperativa, un fondo de empleados, una asociación mutual, proceso decisorio que da lugar al Factor gestión, como componente técnico de administración, que tiene las responsabilidad de convocar, contratar, orientar, y combinar a todos los factores implicados en una empresa?

Responder esa pregunta, ha sido la elaboración de este trabajo, y para ello, se hizo un recorrido por ámbitos de la teoría económica comprensiva, para dotar al trabajo de los elementos conceptuales y teóricos necesarios para “ver” en toda su magnitud ese factor gestión, y conocer su naturaleza, sus componentes y procesos; también se incursionó en el pensamiento administrativo, para hacer evidente cómo ha sido tratado ese factor gestión, en particular para las empresas solidarias; y por último, el ejercicio de buscarle una respuesta adecuada a esa pregunta, el trabajo se dirigió a ver cómo funcionaba ese factor gestión en algunas empresas solidarias, y entonces, desde ese trabajo de campo, y a través de un análisis crítico de

los datos obtenidos, tratar se establecer algunas conclusiones que permitan, en primera instancia, a quienes desde el mundo académico están comprometidos con la Economía Solidaria, abrir nuevas investigaciones que aporten al perfeccionamiento de este factor; y en segunda instancia, a quienes como asociados, dirigentes y administradores, hacen parte del proceso que construye este factor, reflexionar de manera rigurosa acerca de cómo desarrollar y transformar el proceso decisorio y ejecutivo de las organizaciones de naturaleza solidaria, de tal manera que se consiga avanzar en la construcción de este proyecto que hoy, constituye una alternativa importante para saldar muchas cuentas sociales, políticas, económicas y culturales, con la felicidad humana, es decir, con la realización de la naturaleza quienes vivimos en el mundo.

## BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 2000. 195 p.

\_\_\_\_\_. La administración: entre tradición y renovación. 3<sup>ra</sup> ed. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 2002. 483 p.

\_\_\_\_\_. La estrategia del Avestruz, post globalización, economía y organizaciones. Cali: Universidad del Valle, 2001. 370 p.

ARANGO JARAMILLO, Mario. La economía solidaria: una alternativa económica y social. Medellín: Corselva, 1997. 374 p.

ARISTÓTELES. Política. Ediciones selectas, Buenos Aires, 1959, 373 páginas.

BEDARD, Rene. Los Fundamentos y las prácticas administrativas: La trilogía administrativa: En: Revista Ad Minister No 4 (Ene., 2004); p 8. ISSN 1692-0279.

BONILLA, Elsy y RODRÍGUEZ, Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: Grupo editorial norma, 1997. 220 p.

BOURDIEU, Pierre. Las estructuras sociales de la economía. Barcelona: Editorial Anagrama, 2003. 283 p.

\_\_\_\_\_. Razones prácticas. Capítulo 5. ¿Es posible un acto desinteresado?. Barcelona: Ediciones Anagrama. 141 p.

CANTILLON, Richard. Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general. México: Fondo de Cultura Económica, 1996. 13 p.

DÁVILA, L. DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico. 2<sup>da</sup> edición. Bogotá: Mc GrawHill, 2001. 317 p.

DAVIS, Peter. La administración de la diferencia cooperativa: un estudio sobre la aplicación de prácticas modernas de administración en el contexto cooperativo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1999, 135 p.

\_\_\_\_\_. El management cooperativista. Una filosofía para los negocios. Buenos Aires: Editorial Granica, 2005. 37 p.

FAYOL, Henry. Administración Industrial y General. Buenos Aires: El Ateneo, 1994. 87 p.

GALBRAITH, John Kenneth. Historia de la economía. Barcelona: Editorial Ariel, 1996. 135 p.

GALEANO MARÍN, María Eumelia. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa: Enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación, dos maneras de conocer la realidad social. Medellín: Fondo editorial Eafit, 2004. 74 p.

GALEANO MARÍN, María Eumelia y VÉLEZ, Olga Lucia. Investigación Cualitativa Estado del Arte. Medellín: Centro de investigaciones sociales y humanas - Universidad de Antioquia, 2002. 88 p.

GARCÍA, Jordi. VIA, Jordi. XIRINACS, Lluís. La dimensión Cooperativa: economía solidaria y transformación social. Barcelona: Icaria y Antrazyt, 2006. 239 p.

GODELIER, Maurice. Racionalidad e irracionalidad en economía. México: Siglo XXI editores, 1982. 312 p.

HAYEK, Friedrich y Otros. El capitalismo y los historiadores. Madrid: Unión editorial, 1997. 136 p.

\_\_\_\_\_. Derecho, legislación y Libertad. Madrid: Unión Editorial, 1994. p 341.

HEILBRONER Robert y MILBERG, William. La evolución de la sociedad económica. 10ª ed. Buenos Aires: Prentice Hall, 158 p.

HUBENTHAL, Dieter. Principios teóricos de la administración aplicables a las cooperativas. Bogotá: Universidad Santo Tomás, Instituto de Cooperativismo, 1989. 169 p.

KIRZNER, Israel. Competencia y empresariedad. Madrid: Unión editorial, 1998. p 65.

LAPIERRE, Laurent. Gerenciar es crear. En: Revista Ad-minister No. 8 (Ene., 2006); p. 45. ISSN 1692-0279

Ley 134 de 1931.  
[http://www.cntv.org.co/cntv\\_bop/basedoc/ley/1931/ley\\_0134\\_1931.html](http://www.cntv.org.co/cntv_bop/basedoc/ley/1931/ley_0134_1931.html) Fecha de entrada: marzo 15 de 2010.

MARSHALL, Alfred. Principios de economía. un tratado de introducción Madrid: Aguilar ediciones, 1963. 720 p.

MARTÍNEZ, Miguel, Comportamientos humano: Nuevos métodos de investigación. México: Editorial Trillas, 1989. 320 p.

MARX, Karl. El capital: Volumen I. México: Fondo de cultura económica, 1974. 767 p.

MAYO, Elton. Problemas sociales de una civilización Industrial. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1977. 108 p.

MENGER, Karl. Principios de economía política. Barcelona: Ediciones Orbis, 1985. 42 p.

*MERRIL, Harwood.* Clásicos de la administración. México: Limusa Noriega Editores, 2007. 459 p.

MLADENATZ, Gromoslav. Historia de las doctrinas cooperativas. Medellín, Colombia: Cincoa, 1996. 214 p.



PALACIO, Nicolás. La administración de las empresas de economía solidaria. Bogotá: Universidad Santo Tomás: Centro de enseñanza desescolarizada, 1989. 435 p.

PÉREZ VALENCIA, Gonzalo. Mutualismo y economía social: Aproximaciones a la teoría, la doctrina y la historia. Medellín: Corporación educativa mutualista. Medellín Colombia, 1993. 279 p.

\_\_\_\_\_. Pedagogía de una crisis y derroteros en el siglo XXI. Medellín: Ediciones Coopetrol, 2000. 351 p.

\_\_\_\_\_. Reflexiones en torno a la alternatividad de la economía solidaria. En: Revista Universidad Cooperativa de Colombia. No 76 (Jul.,2001); ISSN 0120-7180

PINEDA, Carlos Julio. Como organizar empresas solidarias eficientes. Santafé de Bogotá: ediciones Antropos, 1992. p. 349.

RAZETO MIGLIARO, Luis. *Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva. Santiago de Chile: Ediciones PET, 1994. 506 p.*

\_\_\_\_\_. *Empresas de Trabajadores y Economía de Mercado Santiago de Chile: Ediciones PET, 1994. 230 p.*

\_\_\_\_\_. *Las Donaciones y la Economía de Solidaridad Santiago de Chile: Ediciones PET, 1998. 262 p.*

\_\_\_\_\_. *Los Caminos de la economía de solidaridad Santiago de Chile: Ediciones PET, 1993. 183 p.*

\_\_\_\_\_. *Desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo Santiago de Chile: Universidad Bolivariana de Chile, 2000. 601 p.*

RAZETO, Luis *La Travesía, de la crítica del marxismo y las sociologías a la propuesta de una ciencia de la Historia y de la Política. Santiago de Chile: Ediciones Uvirtual.net, 2009. p. 26.*

SALAS, Eliseo. Manual de gestión cooperativa. Bogotá: OIT Dancoop, 1984. p. 62.

SANTOS REDONDO, Manuel. Los economistas y la empresa: empresa y empresarios en la historia del pensamiento económico. Madrid: Alianza editorial, 1997. 337 p.

SAY, Jean Baptista. Tratado de economía política. México: Fondo de Cultura Económica, 2001. 335 p.

SCHUMPETER, Joseph. Capitalismo, socialismo y democracia. México: Editorial Aguilar, 1963. 512 p.

\_\_\_\_\_. Ensayos. Barcelona España: Oikos Tau Ediciones, 1966. 221 p.

SEN, Amartya. Desarrollo y libertad. Barcelona: Editorial Planeta, 1999. 440 p.

SMITH, Adam. La riqueza de las naciones. Madrid: Alianza editorial, 2001. 818 p.

\_\_\_\_\_. La teoría de los sentimientos morales. Madrid: Alianza editorial, 1997. 612 p.

TAYLOR, Frederick W. Principios de la administración científica. Buenos Aires: El Ateneo, 1994. 87 p.

VÉLEZ, Azucena. MONTOYA, Julio. Empresas solidarias y asociativas, mutualismo: una opción para el desarrollo popular. Medellín: Fondo Editorial Cooperativo, 2001. 232 p.

VON MISES, Ludwig. Teoría e historia. Una interpretación de la evolución social y económica. Madrid: Unión Editorial, 2003. 381 p.

\_\_\_\_\_. La acción humana: Tratado de economía. Madrid: Unión Editorial, 2001. 126 p.

ZULETA, Estanislao. Comentarios a la introducción general a la crítica de la economía política de Carlos Marx. Editorial La Carreta. Bogotá, 1977. p. 159